

# Négocier collectivement les salaires en entreprise. Quels effets de la (non) mobilisation des salariées ?

Jérôme PELISSE

Journée d'étude organisé par l'IRT d'Aix-Marseille  
« Partage de la valeur : de la loi pouvoir d'achat aux négociations salariales »  
21 septembre 2023

## Négociations, grèves et salaires... quelles relations ?

Dans un contexte de luttes sociales (inter)professionnelles qui ne semblent pas (ou peu ou pas souvent) payer depuis plus de quinze ans (retraites, lois Travail, gestion des crises sanitaires ou économiques), une question centrale pour la relation salariale... plus encore en période de retour de l'inflation depuis 2021

À quel niveau (mais aussi comment) se fixe le prix du travail salarié ? Que font les négociations et la conflictualité aux niveaux de salaire ?

Une question classique abordée par les salariés jusqu'aux fonctionnaires du Ministère du travail et à celui de l'Économie, voire aux économistes de la Banque centrale européenne... en passant par les syndicalistes et les employeurs dans les branches et en entreprise...

... et des économistes, gestionnaires, juristes, historiens et sociologues

Une question pourtant rarement abordée de front en France

## L'impact des grèves sur les salaires, une question classique depuis longtemps en Grande Bretagne et aux Etats-Unis

**Card (1990a), "Strikes and Bargaining : A Survey of the Recent Empirical Literature", *American Economic Review* ou Card (1990b), "Strikes and Wages : A Test of an Asymmetric Information Model", *Quarterly Journal of Economic***

A partir d'un modèle simple de conflits du travail qui en relie les usages par les syndicats aux niveaux de rentabilité des entreprises, on montre une relation inverse entre salaires et durées de grève. Est aussi prise en compte la rentabilité attendue de l'entreprise et les opportunités alternatives pour les travailleurs en grève (négocier, arrêter la grève...) pour une grande diversité de secteurs

**Rosenfeld (2006), " Desperate Measures : Strikes and Wages in Post-Accord America", *Social Forces***

En utilisant des données inédites sur presque tous les arrêts de travail autorisés qui ont eu lieu entre 1984 et 2002, cet article vérifie si la relation positive entre les salaires et les grèves s'est maintenue après la rupture de l'accord d'après-guerre entre le capital et le travail. Contrairement aux décennies précédentes, ces résultats indiquent un découplage complet de la relation salaire-grève. Même dans les industries et les régions où les syndicats restent relativement institutionnalisés, les grèves n'augmentent plus la rémunération globale des travailleurs. Les activités de grève ne parviennent pas non plus à réduire la dispersion des salaires des travailleurs au niveau de l'industrie et de la région.

**Wilmers et Massenkof (2023), "Economic Outcomes of Strikers in an Era of Weak Unions", *Journal of Labor Economics***

Entre 1970 et 2000, la participation des travailleurs aux grèves a diminué de 90 %. L'article montre que les grévistes ont bénéficié de gains salariaux de 5 à 10 % avant les années 1980, mais que les augmentations salariales ont été nulles par la suite, les grèves ne s'accompagnent pas non plus d'autres avantages sociaux. Un tournant a été manifestement la grève PATCO en août 1981 (12 000 contrôleurs aériens licenciés par Reagan), P. Volcker (directeur de la Fed) la qualifiant « d'action la plus importante de l'administration dans la lutte contre l'inflation ».

## En France, une question bien moins abordée...

... ou de manière oblique via la participation de chercheurs français aux discussions sur les liens entre syndicalisation et niveaux de salaire (voir Ferracci et Guyot, 2015 pour une synthèse ; Bréda, 2015).

... et qui doit prendre en compte la question de la **négociation salariale**.

Non seulement car conflits et négociations se situent sur un continuum et représentent deux pôles d'un même ensemble de pratiques consistant à fixer, via l'expression de rapports de force plus ou moins explicités, les niveaux de salaire et d'augmentation, c'est à dire un certain partage de la valeur...

... mais aussi car la négociation annuelle sur les salaires (et les conditions et le temps de travail) est, depuis 1982, obligatoire dans toutes les entreprises si au moins un délégué syndical y est présent et le demande.

## De fait, comment se déterminent les salaires et les rémunérations ?

**Par des négociations individuelles et/ou collectives à différents niveaux** : atelier, bureau, ou équipe ; établissement, entreprise ou groupe ; branche qui impose des minimas (même si souvent sous le Smic) et une hiérarchie des salaires ; Smic enfin, fixé par les pouvoirs publics, mais aussi divers dispositifs fiscaux incitatifs (épargne salariale et participation, primes non imposées fiscalement, etc.).

**De différentes manières** : augmentations générales, individualisées (au mérite, sur décision de la hiérarchie), primes de natures diverses (fonctionnelles, au mérite ; réversibles ou pas ; aux critères de distribution négociés ou non) ; augmentations différées (épargne salariale); liées aux résultats de l'entreprise (participation) ; prise en charge par l'employeur d'une partie des tickets restaurant, de la mutuelle ; etc.

Rappeler tout cela, c'est souligner que **le sujet est complexe...** et que je vais **le simplifier fortement en l'abordant à partir de trois études scientifiques**, une menée par un collègue de la DARES et deux par moi et des collègues - les trois à partir d'une même base de données, l'enquête REPONSE

# L'enquête REPONSE : une photographie de la situation sociale des entreprises

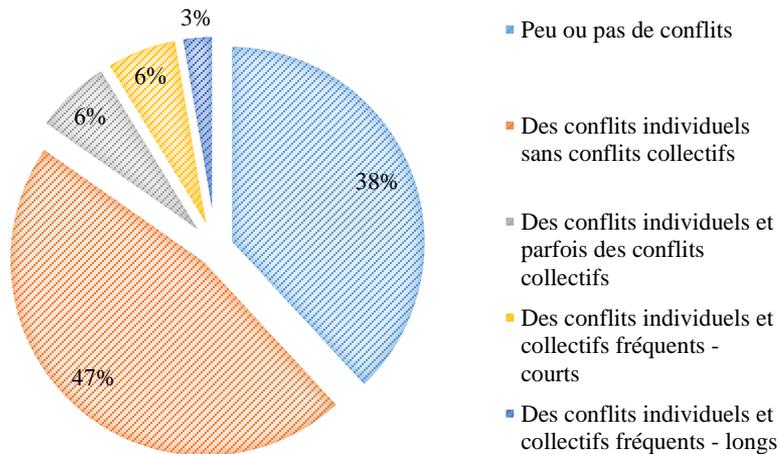
- **Le questionnement** porte sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflits et la perception du climat social.
- **Le champ de l'enquête : les établissements de plus 20 salariés (50 en 1993 / 11 depuis 2011) du secteur marchand (hors agriculture).** Sont donc exclues : les trois fonctions publiques, certaines grandes entreprises publiques (RATP) mais d'autres sont dans le champ (EDF / GDF, La Poste, France Télécom/Orange...)
- **Une enquête couplée et trois échantillons :**
  - *4364 représentants de la direction* interrogés, qui correspondent aux représentants chargés des relations sociales dans tous les établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole ;
  - *2891 représentants du personnel* qui correspondent aux représentants de l'organisation ou de la liste majoritaire qui représentent tous les RP dans les établissements qui disposent, parmi eux, d'une instance de représentation du personnel ;
  - *28 963 salariés* qui sont représentatifs de tous les salariés qui sont depuis plus de 15 mois dans ces établissements.
- **Un suivi au cours du temps** avec les enquêtes de 1999, 2005, 2011 et 2017.

**Trois questions  
trois recherches  
trois résultats...**

**... en matière de  
négociations,  
conflictualités et salaires**

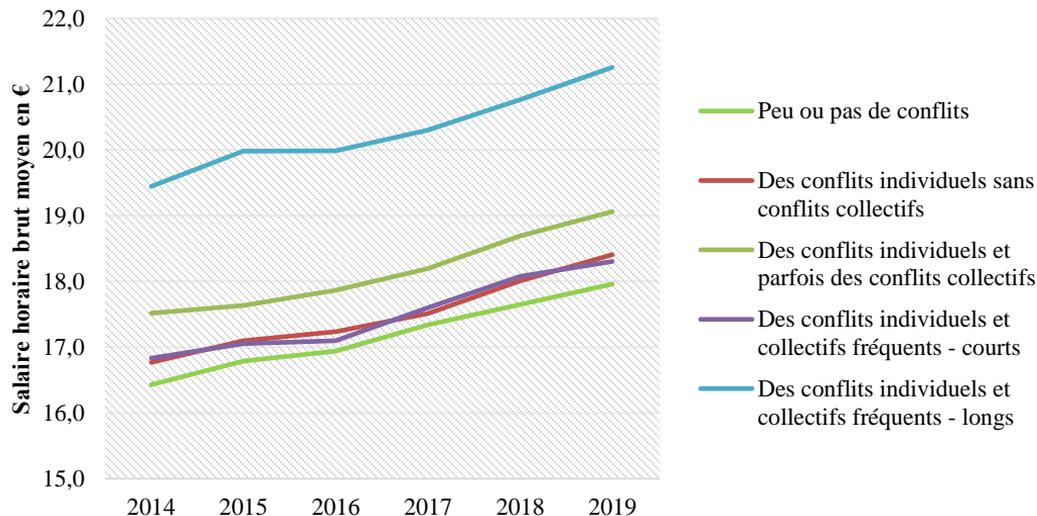
- **les établissements les plus conflictuels sont-ils ceux où les salariés sont le mieux payés ?**  
*(Maxime Lescurieux, en cours 2023)*
- **où négocie-t-on et ne négocie-t-on pas sur les salaires et qu'est-ce qui fait changer les directions de décision en matière d'augmentations de salaire ?**  
*(Pierre Blavier et Jérôme Pélisse, 2022)*
- **l'occurrence de conflits et la présence de syndicalistes ont-ils une influence causale sur le niveau de rémunération des salariés ?**  
*(Théo Voldoire, Olivier Godechot et Jérôme Pélisse, en cours)*

## Une typologie des établissements conflictuels entre 2014 et 2016 et 2016



Et une répartition un peu plus équilibrée en nombre de salariés concernés

## Évolution du salaire horaire brut moyen selon le type de conflictualité des établissements entre 2014 et 2019



**En descriptif, des salaires plus élevés là où il y a des grèves. Mais des courbes parallèles et des augmentations similaires (autour de 9% entre 2014 et 2019) : donc aucun effet de la conflictualité ?**

Une analyse toutes choses égales par ailleurs impliquant une série de variables (taille, CSP et sexe majoritaire, secteur, part CDD et intérim, présence syndicale, tenue de négociations) montre toutefois que les établissements concernés par des conflits individuels et collectifs fréquents – longs obtiennent en moyenne un salaire horaire brut supérieur de 5 % aux établissements qui connaissent des conflits plus éparés (Lescurieux, 2023).

**Mais entre les conflits et les salaires, une étape et un processus de décision, qui passe possiblement par la discussion et / ou la négociation collective... ou pas !**

Rappel : quand un délégué syndical est présent dans un établissement ou une entreprise et qu'il demande l'ouverture d'une négociation sur les salaires, celle-ci est légalement obligatoire depuis 1982, et ce chaque année – depuis 2017, cela peut être tous les 4 ans, si les acteurs le décident par accord collectif.

**Où et pourquoi ne négocie-t-on pas sur les salaires ?**

- en 2016, **26% des établissements** ayant ou couvert par un délégué syndical **n'ont pas ouvert de NAO**, selon les directions (RD).

- **et 61% des directions dans des établissements ayant des IRP n'en ont pas ouvert** ; ce que disent aussi 60% de ces représentants du personnel.

- Des différences importantes selon les secteurs et la taille des établissements

Pourcentage de représentant·es des directions (RD) et du personnel (RP) déclarant qu'une négociation salariale a été ouverte, selon le secteur d'activité, la taille et la structure du capital en 2016

Variable	Modalité	RD	RP
Secteur d'activité	Construction	38 %	39 %
	Industrie	53 %	49 %
	Santé et social	24 %	23 %
	Services	38 %	44 %
	Transport	42 %	42 %
Nombre de salarié·es	De 11 à 19	22 %	27 %
	De 20 à 49	29 %	32 %
	De 50 à 199	55 %	52 %
	Supérieur à 200	81 %	79 %
Structure du capital	Établissement indépendant	23 %	24 %
	Autre (groupe, franchise, etc.)	51 %	51 %
	Coté en bourse	70 %	66 %
	Non coté en bourse	31 %	33 %
<b>Ensemble</b>		<b>39 %</b>	<b>40 %</b>

## Cette convergence (agrégée) des points de vue peut néanmoins recouvrir des désaccords dans chaque établissement entre RD et RP

		Représentant·e du personnel (RP)		
		Pas de négociations salariales en 2016	Négociations salariales en 2016	Total RD
<b>Représentant·e de la direction (RD)</b>	Pas de négociations salariales en 2016	49 %	12 %	61 %
	Négociations salariales en 2016	11 %	28 %	<b>39 %</b>
	<b>Total RP</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>	<b>100 %</b>

*Lecture* : dans 49 % des établissements de plus de 11 salarié·es, le RD comme le RP déclarent qu'il n'y a pas eu de négociations salariales lors de l'année écoulée ; dans 28 % des cas, les deux acteurs déclarent qu'il y en a eu. Le taux d'accord global est donc de 49+28, soit 77 % et le taux de désaccord global est de 12 % + 11 % = 23 %. Et cela, alors que les deux acteurs convergent de manière agrégée (40 et 39% disent qu'il y a eu négociations salariales en 2016).

**Au final, dire qu'il y a eu négociation ou pas ne va pas de soi : comme pour les conflits, c'est un enjeu de définition et de lutte entre acteurs que de (se) dire qu'on a négocié sur les salaires : presque un quart des acteurs dans un même établissement ne sont pas d'accord pour dire la même chose...**

**Mais pourquoi n'y a-t-il pas eu de négociations (en 2016) ?**

Exploiter les réponses de 775 RD et 775 RP qui sont d'accord sur cette absence de négociation et disent pourquoi en codant ces réponses en 9 motifs de non-négociation

Motifs regroupés de la non-négociation salariale en 2016	RD	RP	Taux de désaccord	Exemples de réponses
Les négociations ont lieu à un autre niveau : convention collective, État, niveau de négociation supérieur	22 %	14 %	20 %	« Parce qu'elle se fait au niveau de la branche »
				« On dépend de la fonction publique »
				« Cela se fait au niveau du groupe »
État de fait : petite taille, statut associatif, pas d'obligation, pas de délégué·e syndical·e, par tradition	19 %	9 %	25 %	« Trop petite structure »
				« On est une association, on est tributaire des financeurs »
				« Pas contraint » ; « pas d'obligation légale »
				« Absence de syndicat »
Absence de demande des représentant·es ou des salarié·es, pas de besoin, salarié·es content·es	21 %	14 %	16 %	« Il n'y en a jamais » ; « jamais eu »
				« Pas eu de demande » ; « Pas de demande des délégués »
				« Pas l'utilité » ; « pas de besoin »
Décision unilatérale, refus de négocier	7 %	21 %	23 %	« Les salariés sont satisfaits »
				« Les salaires sont fixés par la direction, pas de négociation »
Les négociations se font de manière individuelle ou informelle	11 %	15 %	19 %	« La direction ne veut pas échanger sur ce sujet »
				« On fait de l'individuel, au cas par cas » ; « Chacun voit directement avec la direction »
Raisons économiques, financières, budgétaires	6 %	5 %	8 %	« Les salariés discutent avec la direction » ; « Il y a eu des discussions »
Calendrier (négociations en cours, prévues prochainement, changement de dirigeant, rachat, etc.)	2 %	5 %	0 %	« Parce que l'entreprise était en difficulté »
Autres raisons	2 %	1 %	0 %	« La demande des DP est arrivée trop tard » ; « Parce que l'élection du DP est récente »
Ne sait pas, absence de réponse	9 %	15 %	2 %	« C'est difficile de faire la part des choses »
				« Je ne sais pas »
Total	100 %	100 %		valeur manquante

- Des motifs variés**, plus ou moins partagés par les acteurs (taux de désaccords entre 0 et 25%) dont il ressort :
- la part non négligeable de **refus patronaux de négocier** (selon 21% des RP et 7% des RD)
  - **l'absence de prise que se donnent les salariés** pour que s'ouvrent des négociations (selon 40% des RD et presque un quart des RP, c'est en raison « d'état de fait » ou parce qu'aucune demande n'est formulée)

**Interrogeons maintenant ces prises que se donnent (ou pas) les salariés pour peser sur les négociations, lorsque celles-ci sont ouvertes...**

À partir de la question : « *S'il n'y avait pas eu cette négociation, pensez-vous que la décision de la Direction sur les salaires de 2016 aurait été très différente / assez différente / pas différente ?* »

35% des RD disent oui (très ou assez différente) ; 56% des RP en font autant.

**Quels facteurs sont corrélés à une réponse positive du RD ?**

**Une analyse toutes choses égales par ailleurs** tenant compte de nombreuses variables montre des résultats intéressants :

- la taille et la situation économique ne jouent pas « en propre »

**- une corrélation forte avec la mobilisation des salariés avant ou pendant la négociation**

- d'autres effets : syndicats majoritaires (mais attention à l'interprétation) ; secteur des transports et de l'énergie ; négociation sur les critères d'augmentations individuelles semblent jouer en propre sur le fait que la direction change sa décision

**Les variables prises en compte dans le modèle**

- déroulement de la négociation – accompagnée de mobilisations ou non
- sur quoi a porté précisément la négociation – augmentations générales, part ou critères des augmentations individuelles, primes liées à la performance ou non
- syndicat majoritaire et taux de syndicalisation estimé par le RD
- mono ou multi-établissement, taille, secteur d'activité, ancienneté de l'établissement
- autonomie de la direction en matière de salaires
- évolution des effectifs et du volume d'activité

**Au fond, la mobilisation paie : elle fait changer les décisions des directions !**

Un résultat pas révolutionnaire mais pas si évident et un peu réconfortant

On peut tenter d'aller plus loin en cherchant à estimer si et de combien les salaires augmentent en cas de grève...

... sachant que rien n'est simple. Exemple en période d'inflation : le conflit Verbaudet (2023), une victoire ?

[https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/emploi-vertbaudet-un-accord-apres-deux-mois-de-grève\\_5867390.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/emploi-vertbaudet-un-accord-apres-deux-mois-de-grève_5867390.html)



Néanmoins, cette victoire aboutit à des négociations en 2023 qui sont des négociations anticipées de 2024, pour des augmentations de salaires de 4% pour tou.tes et de 7% pour les salarié.es ayant plus de 12 ans d'ancienneté (soit un minimum de 1 810 euros bruts sur 13 mois). Rappel : les deux syndicats majoritaires (FO et CFTC) s'étaient mis d'accord sur une augmentation des salaires de 0% en 2023, la CGT refusant et soutenant les 72 grévistes pendant plus de 2 mois. L'accord implique qu'il n'y aura pas de négociation en 2024, alors que l'inflation est de l'ordre de 6% en 2022, autant en 2023 et restera élevée sans doute au moins jusqu'en 2024.

**Une victoire symbolique, mais vraiment une victoire en termes de salaires ?**

« **Return on Strike in France** », un travail statistique sophistiqué en cours avec Olivier Godechot et Théo Voldoire (Sciences Po)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1999 – strike effect	0.122*** (0.017)	0.111*** (0.019)	0.048*** (0.017)	0.033** (0.016)
Num. obs.	645800	645800	645800	552364
2005 – strike effect	0.106*** (0.017)	0.085*** (0.015)	0.052*** (0.018)	0.035** (0.017)
Num. obs.	890981	888615	888615	805907
2011 – strike effect	0.148*** (0.027)	0.106*** (0.017)	0.051*** (0.019)	0.027* (0.016)
Num. obs.	923335	923335	923335	734482
2017 – strike effect	0.110*** (0.018)	0.082*** (0.018)	0.018 (0.017)	0.017 (0.017)
Num. obs.	1376945	1371441	1371441	1074061
Controls	No	Workplace size	... + quad. ; >50 ;	... + quad. sales & profit

Note: Robust standard errors clustered at the firm level. \*\*\*p < 0.01; \*\*p < 0.05; \*p < 0.1. Worker weights

- Des corrélations apparentes entre grèves et augmentations salariales du taux horaire de +10 à 15% (modèles 1 et 2 – contrôlant la taille), réduite à + 2 à 3% en contrôlant par d'autres variables (modèles 3 et 4 – contrôlant le secteur, l'évolution du chiffre d'affaire, du profit...)
- Mais qui pourraient résulter de la composition de la main d'oeuvre (plus ou moins qualifiée)

On utilise alors une méthode statistique dite « à effets fixes » incluant une décomposition des niveaux de salaire contrôlant les caractéristiques individuelles des salariés pour identifier les effets propres aux établissements sur les niveaux de salaire (méthode AKM) **pour tester la corrélation entre présence de grève dans l'établissement et niveaux de salaire**

**Les résultats, sans contrôle, montrent une corrélation indiquant un effet de +5 à +7% de la grève sur le niveau de salaire**

En contrôlant par la taille, puis d'autres caractéristiques (CA, profits...), l'effet passe à +2 / 4% tout en restant significatif.

Néanmoins, d'autres variables inobservées peuvent jouer, notamment la présence de délégués syndicaux.

En la matière, la présence syndicale a des effets similaires à ceux de la grève, en 2005 et en 2011, et même plus importants, en 2017 sur les niveaux de salaires.

Et quand on tient compte de ces deux effets simultanés (sachant que lorsqu'il y a grève, il y a souvent aussi présence syndicale), **il semble que les niveaux de salaire s'expliquent davantage par l'effet « présence d'un délégué syndicale » que par l'effet grève.**

**D'autres données sont mobilisées** pour tester l'effet d'une grève, plus seulement en cherchant à corrélér ces éléments, mais en regardant l'effet d'un événement « grève » sur la manière dont évoluent les salaires (incluant les effets-fixes, ie tenant compte des caractéristiques propres des salariés)

En utilisant REPONSE (qui interroge sur les conflits « au cours des trois dernières années ») mais aussi l'enquête ACEMO (qui interroge chaque année les employeurs sur les grèves)

**Au final, ces différentes manières et données pour approcher la question (quel effet causal des grèves sur les niveaux de salaire ?) permettent de montrer avec une certaine assurance que**

- **l'occurrence d'une grève (ou plus) dans un établissement a un effet propre qui contribue à augmenter d'environ 1% les niveaux de salaire** (ie, sans doute un effet, mais assez faible, pas toujours significatif, notamment en 2017).
- **la présence d'un ou plusieurs délégués syndicaux dans un établissement a un effet propre d'environ + 3% sur les niveaux de salaire** - retrouvant ici un résultat de T. Bréda (2015) – en particulier, selon nous, car cela se combine avec une forte probabilité de grève, mais aussi de négociations qui se déroulent sous la menace de possibles grèves (présence syndicale, grève et négociations étant très liés).

**Enfin, ne pas pouvoir produire de résultats clairs**, avec une césure nette (comme 1981), comme l'ont fait des chercheurs sur le cas américain est un résultat ! Le cas français, tout au moins sur deux décennies (2000-2020), est complexe, appelant à poursuivre l'analyse sur d'autres données, à mener d'autres investigations.

**Au fond, la question est aussi peut-être à poser autrement** : les grèves sont loin d'être des phénomènes aléatoires ou purement ponctuels. Elles sont de plus endogènes à de nombreuses dimensions (présence de délégués syndicaux, type de secteur, de main d'œuvre, taille des établissements, de styles de management...), dont on a tenté de tenir compte de manière plus ou moins satisfaisante

**On a sans doute plus à faire à des régimes de relations professionnelles** incluant (ou non) la présence de grèves. Celles-ci sont à concevoir comme **des processus**, situés sur un continuum avec les pratiques de négociation. Sachant que toutes choses sont très inégales dans la réalité et qu'identifier l'effet propre de telle ou telle variable sur les niveaux de salaire (même en tenant compte des caractéristiques individuelles des salariés) est loin d'être évident face à la diversité des relations professionnelles et la singularité des grèves et des négociations... comme on a pu le voir avec le cas Verbaudet, pour comprendre les relations entre conflits et niveaux de salaire.

**Pour conclure définitivement, une question** : comment comprendre des négociations salariales loin d'être systématiques et qui débouchent quasi systématiquement sur des hausses inférieures à l'inflation et le discours sur le renversement des rapports de force sur le marché du travail et les pénuries de main d'œuvre ? (comme l'explique S. Carcillo dans la vidéo). Certes, la branche HCR a augmenté en moyenne de plus de 16% ces salaires en avril 2022, mais c'est loin d'être le cas partout !

**MERCI !**