



GOUVERNEMENT

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



SÉMINAIRE



POLITIQUES DE L'EMPLOI



Interactions de l'économie et du juridique

## SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

Séance du 21 novembre 2023

### « LES NÉGOCIATIONS SALARIALES DANS UN CONTEXTE D'INFLATION ÉLEVÉE »

#### Co-présidé par :

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur émérite à l'université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- **Gilbert Cette**, Président du Conseil d'orientation des retraites, Professeur d'économie associé à la Néoma Business School

#### Intervenants :

- **Yves Barou**, Polytechnicien, Docteur en économie, Président du Cercle des DRH européens, ancien président de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp)
- **Marie Bouny**, Docteure en droit, Partner, Stratégie et innovation sociale, Sia Partners
- **Sandrine Cazes**, Économiste Sénior à l'OCDE, division de l'emploi, du travail et des affaires sociales
- **Erwan Gautier**, Docteur en économie, Économiste à la Banque de France

**Jean-Emmanuel Ray a ouvert le séminaire en soulignant que, si la France avait déjà connu des périodes d'inflation beaucoup plus forte, l'inflation actuelle n'en est pas moins à la base de nombreux débats, en particulier sur ses répercussions sur les salaires.**

En France, le salaire représente plus que le revenu disponible pour le salarié : il est à la base du système de protection sociale, mais aussi au cœur de nombreux débats sur le pouvoir d'achat des salariés et sur le coût du travail.

A ce titre, le SMIC est un outil polyvalent : il protège les salariés les moins payés en leur garantissant un pouvoir d'achat ; mais également les entreprises, en luttant contre la concurrence déloyale et le « dumping social » interne à une branche.

Si les ordonnances de 2017 ont modifié la compétence des branches pour donner plus de flexibilité aux entreprises, la fixation des salaires minimums hiérarchiques (SMH) est restée leur prérogative. Dans le contexte actuel d'inflation et de décrochage d'un certain nombre de SMH avec le SMIC, qui a connu 7 revalorisations depuis 2021, le mode de fixation de ces minima pose question.

Enfin, bien que la fixation des salaires reste une prérogative nationale, l'Union européenne s'est invitée aux débats, par exemple par la publication de la [directive du 19 octobre 2022 relative à des salaires minimaux adéquats dans l'Union européenne](#). Si la directive ne vise pas à uniformiser, au sein de l'Union, les salaires minimaux, elle promeut fortement les négociations collectives dans leur fixation.

## **1. Salaire minimum et négociations salariales en France et à l'international**

**Sandrine Cazes a apporté une perspective internationale en rappelant que les salaires minimaux légaux sont aujourd'hui répandus dans les pays de l'OCDE.**

Aujourd'hui, 30 des 38 pays de l'OCDE appliquent un salaire minimum national, dont 11 depuis 1990. Dans les 8 pays sans salaire minimum national, une grande partie de la population salariée est couverte par des accords collectifs, et parfois par un salaire minimum régional (en Suisse par

exemple). De plus, la part des pays dans lesquels le salaire minimum est supérieur à 50 % du salaire médian (indice de Kaitz) a augmenté au cours de la dernière décennie. Cette tendance suggère un regain d'intérêt pour le salaire minimum, qui pourrait s'expliquer par deux raisons :

i) Des taux de syndicalisation et de couverture nationale en baisse, qui justifieraient une prise en main législative ;

ii) Un changement de positionnement politique vis-à-vis du salaire minimum, appréhendé plus directement comme un levier pour augmenter les salaires en bas de l'échelle, que par ses effets potentiellement négatifs sur l'emploi.

Néanmoins, les modalités relatives au salaire minimum (fixation, revalorisation, exemptions) varient de manière importante d'un pays à l'autre. Ainsi, l'indice de Kaitz varie fortement entre les pays de l'OCDE (de 27 % aux États-Unis pour le salaire fédéral à 90 % pour la Colombie en 2022), de même que le nombre de travailleurs couverts. En France, 14 % des salariés sont payés au SMIC, et l'indice de Kaitz est de 61 %. Par ailleurs, Sandrine Cazes a insisté sur l'importance de tenir compte des différents régimes socio-fiscaux entre pays, ceux-ci pouvant modifier le coût du travail et le revenu net disponible des ménages, pour faire des comparaisons pertinentes entre pays.

**Marie Bouny est revenue sur les trois principaux niveaux des négociations salariales collectives en France.**

Au niveau national interprofessionnel, le rôle de l'État oscille entre dirigisme et impulsion. Marie Bouny a notamment cité plusieurs évolutions majeures du droit français en la matière. Les décrets Millerand du 10 août 1899 ont conditionné l'obtention de marchés publics à la pratique d'un salaire « normal » (salaire moyen pratiqué dans la localité). L'importante loi du 11 février 1950 a instauré un salaire minimum national interprofessionnel garanti (SMIG) - remplacé par le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) le 2 janvier 1970. Elle a également marqué le retour à une libre discussion des salaires prenant aujourd'hui la forme de négociation périodique obligatoire.

Au niveau sectoriel, les conventions et accords de branche jouent un rôle essentiel en déterminant les salaires minimums hiérarchiques (SMH). A ce titre, le Conseil d'État a entériné la prérogative des branches de définir librement le SMH (décision du 6 octobre 2021), qui ne se limite pas forcément au salaire de base. La fixation du SMH est l'un des rares domaines où la convention de branche prime encore sur l'accord d'entreprise, sauf dans le cas où cette dernière apporterait des garanties au moins équivalentes.

Aux entreprises enfin, cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO), reviennent les enjeux d'adaptation et de contextualisation des politiques salariales pour être attractives, fidéliser leurs collaborateurs et rester compétitives. Le point d'équilibre est particulièrement complexe à trouver, spécialement en période de forte inflation.

**Erwan Gautier a ensuite détaillé les interactions entre SMH et SMIC, notamment en période de forte inflation. Il a rappelé que si certains SMH s'étaient récemment retrouvés inférieurs au SMIC, il s'agissait d'un phénomène conjoncturel plus que structurel.**

Erwan Gautier a rappelé que lorsque le Smic augmente, certains minima peuvent se retrouver sous celui-ci mécaniquement, auquel cas le SMIC s'applique pour les parties de la grille non-conformes. La crise sanitaire, qui a ralenti le rythme des négociations, et les augmentations successives du SMIC liées à l'inflation ont pu pousser certaines branches dans une situation temporaire de non-conformité (exemple de la branche de la coiffure). Néanmoins, peu de branches sont aujourd'hui non conformes de manière structurelle.

Il a ensuite développé trois enjeux principaux de la conformité des SMH au SMIC :

- i) La diffusion potentiellement rapide des hausses du SMIC à l'ensemble des grilles ;
- ii) Le maintien des écarts de salaire selon la qualification et l'expérience des salariés ;
- iii) Le coût pour les finances publiques, en raison des allègements de cotisations sociales sur les bas salaires.

La hausse récente de l'inflation a provoqué un tassement des grilles de rémunération. Depuis 2022, l'écart entre les 10 % des salaires les plus élevés et les plus faibles diminue, après avoir été stable pendant plus de 10 ans. Se pose alors la question de la pérennité de ce tassement, même après la diminution de l'inflation.

## **2. Quel impact de l'inflation sur le dialogue social ?**

**Yves Barou a ouvert cette deuxième partie en insistant sur le fait que le niveau de négociation final resterait le niveau individuel, entre le salarié et l'employeur.**

Il a souligné que, *in fine*, les salaires sont individualisés, et que les augmentations relèvent d'une mécanique complexe. Les rémunérations peuvent refléter la situation économique d'un secteur : par exemple, des salaires à l'embauche plus élevés sur une période donnée pour les métiers en tension. La mondialisation révèle aussi les écarts de salaire entre salariés de pays différents à poste équivalent, ce qui peut avoir des effets de contagion sur les salaires et les négociations individuelles : des études montrent que les salariés voudraient des augmentations régulières ainsi qu'un revenu plus élevé que leurs pairs. Dans ce contexte, la NAO ne serait pas selon lui l'instance de détermination réelle des salaires et des revalorisations.

Une inflation modérée pourrait alors être un bon moyen de corriger les inégalités entre salariés : les entreprises disposeraient d'une marge plus importante pour augmenter spécifiquement certains salariés en fonction de leurs performances. Au contraire, selon Yves Barou, l'indexation des salaires serait conservatrice ; elle rigidifierait le système et les inégalités salariales.

**Selon Erwan Gautier, la France se distingue par une transmission rapide de l'inflation aux salaires. Pour autant, rien n'indique l'enclenchement d'une boucle prix-salaires.**

Cette spécificité française tient à la fréquence des négociations salariales qui a augmenté en France

avec l'inflation, alors qu'ailleurs en Europe, elle est fixe (annuelle ou supra-annuelle). Ainsi, au niveau des branches, la mise en conformité a contribué à réduire entre 2022 et 2023 la durée entre deux accords à 2 ou 3 trimestres (contre 5 trimestres habituellement). Par ailleurs, les hausses ont été en moyenne plus fortes : les minimas ont augmenté d'environ 5 % en 2023. Les hausses ont été plus importantes pour les branches dont les minimas étaient proches du SMIC, avec une hausse de 11 % entre 2021 et 2023, contre 7 à 8 % pour les plus éloignés.

Au niveau des entreprises, les négociations ont aussi été un peu plus fréquentes en 2022 et 2023, avec des NAO anticipées fin 2022 et le recours à des clauses de revoyure en 2023. Les hausses de salaires ont été plus dispersées entre les entreprises, avec des augmentations plus importantes dans les très grandes entreprises et dans certains secteurs (industrie et construction). En 2023, 25 % des NAO prévoient aussi des hausses plus importantes pour les bas salaires.

Enfin, la prime de partage de la valeur (PPV) a été fortement mobilisée dans les NAO : la part des salariés touchant cette prime est passée de 14 % à 27 % entre 2021 et 2022. Dans le contexte d'un choc inflationniste d'origine « externe », elle a contribué à la hausse de rémunération totale, sans entraîner de boucle prix-salaires.

**Sandrine Cazes a ensuite rappelé que si les salaires nominaux ont augmenté rapidement en 2022-2023, leur croissance est restée inférieure à l'inflation, entraînant une baisse des salaires réels dans tous les pays de l'OCDE.**

Le second trimestre 2023 montre cependant des signes d'amélioration, avec des taux de croissance réels positifs pour 10 des 26 pays pour lesquels les données sont d'ores et déjà disponibles. Les salaires minimums ont quant à eux suivi le rythme de l'inflation dans la plupart des pays de l'OCDE, grâce à des ajustements automatiques (qui existent dans 8 pays de l'OCDE, dont 6 avec indexation sur l'inflation) ou à des hausses discrétionnaires des gouvernements.

Au-delà, la négociation collective joue un rôle essentiel pour garantir le pouvoir d'achat de tous les salariés. Toutefois, les données disponibles au niveau européen suggèrent que les salaires négociés sont restés en deçà de l'inflation, notamment du fait du caractère échelonné des négociations salariales.

### **3. Comment encourager les négociations salariales dans un contexte d'inflation ?**

**Marie Bouny a poursuivi en rappelant que les objectifs à poursuivre en période d'inflation divergent selon les acteurs.**

En période d'inflation, les objectifs poursuivis au cours des négociations salariales peuvent être divers : préserver le pouvoir d'achat des salariés, adopter des dispositions immédiates pour les bas salaires, améliorer le partage de la valeur, mettre en place des rémunérations plus équitables, adopter des politiques de rémunérations durables en lien avec les enjeux de la transition écologique, etc. Ces divergences s'expliquent par les différents intérêts des acteurs : les entreprises qui veulent une dynamisation des salaires cherchent en priorité à se rendre plus attractives tout en restant compétitives, tandis que les syndicats priorisent le maintien du pouvoir d'achat des salariés.

Au cours des dernières années, l'objectif de maintien du pouvoir d'achat a entraîné un regain des augmentations générales, après des années de logique d'augmentations individualisées. D'autres outils que les hausses de salaires ont été mobilisés, notamment les primes comme la prime de partage de la valeur (PPV), mais aussi les tickets restaurants.

Pour dynamiser les négociations, les NAO se sont multipliées, avec parfois la mobilisation de clauses de revoyure.

Mais plus globalement, les questions des salaires et du pouvoir d'achat nécessitent de s'intéresser plus largement aux conditions de travail des salariés, notamment aux questions du temps de travail, du temps partiel subi, de l'égalité professionnelle, des parcours professionnels et bien évidemment à la gestion des compétences.

## **Yves Barou a présenté des pistes visant à améliorer la négociation salariale.**

Il a soutenu que si les négociations ont aujourd'hui perdu de leur pouvoir au niveau national, ce n'est pas le cas au niveau des branches, en citant le secteur de la métallurgie. Selon lui, dynamiser les négociations nécessite un élargissement des thèmes au niveau des NAO. Il a précisé que les augmentations individuelles devraient davantage être liées aux performances individuelles du salarié et que si l'expérience doit être récompensée, la revalorisation ne peut pas être automatique selon le temps passé dans l'entreprise.

De plus, des négociations efficaces devraient pouvoir échelonner les dispositions à appliquer dans le temps, et il est nécessaire que tous les partis s'engagent pour une durée définie en cas de signature d'accord, comme à l'étranger.

Enfin, Yves Barou a rappelé que l'emploi était le premier levier de pouvoir d'achat. Il est nécessaire de s'intéresser au pouvoir d'achat des actifs en général et non seulement des salariés déjà en emploi, à temps plein. Ce point serait crucial dans un contexte de transition écologique.

## **Gilbert Cette a clôturé le séminaire en rappelant la complexité et l'imbrication des différents acteurs de la négociation salariale.**

S'il semble acquis dans l'esprit de tous que la négociation collective doit s'emparer pleinement de la question des salaires, les interventions publiques peuvent sembler de nature à perturber cette prérogative. En premier lieu, le SMIC pourrait déresponsabiliser les syndicats dans la fixation du niveau des bas salaires. Cela a été par exemple le cas pour l'Allemagne, où le salaire minimum a été instauré à l'échelle nationale en 2015, et où une décision politique de l'alliance des trois partis au pouvoir a décidé une revalorisation au 1<sup>er</sup> octobre 2022, si bien que, pour la première fois, il n'y a pas

eu d'accord entre entreprises et syndicats dans la commission salaire minimum en 2023.

Pourtant, les pouvoirs publics ont eux aussi une certaine légitimité à intervenir dans la fixation des minima, au vu des risques que les tassements des grilles font peser sur les finances publiques. La dégressivité des allègements de cotisations implique par ailleurs un coût marginal du travail croissant, ce qui renchérit plus que proportionnellement le coût d'une hausse du salaire brute pour l'employeur.

La question de la primauté des accords est prégnante en période d'inflation. Quand une entreprise connaît des difficultés financières, elle peut conclure un accord de performance collective (APC) avec les syndicats pour diminuer les rémunérations en vue de sauvegarder de l'emploi ; le collectif prime alors sur l'individuel. Gilbert Cette s'est donc demandé s'il ne serait pas pertinent d'autoriser les accords d'entreprises à déroger transitoirement aux accords de branche en période d'inflation élevée, dans le respect du Smic. De plus, il a souligné que le monopole de négociation des syndicats peut interroger dans certaines entreprises, au vu des faibles taux de participation aux élections. Ainsi, pourquoi les comités sociaux et économiques (CSE) ne deviendraient-ils pas l'organe légitime de représentation du collectif de travail dans les négociations collectives, au niveau de l'entreprise, quand la participation aux élections y est faible ?

Enfin, une inflation importée forte comme celle que l'on a connu ces deux dernières années nécessite de s'interroger sur la répartition des coûts de celle-ci. En France, la quasi-totalité des prestations ainsi que les salaires les plus bas sont indexés sur l'inflation. Dans un contexte où il n'y a plus ou très peu de gains de productivité du travail, se pose la question de la contribution des salaires moyens et élevés au financement du renchérissement des importations, énergétiques en particulier.

Pour toute information complémentaire,  
consultez le [site Internet de la DG Trésor](#)  
ou envoyez un mél à [Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr](mailto:Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr)