

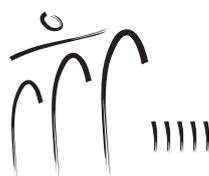


RAPPORT

CCE 2020-2180

La rémunération en fonction
de l'ancienneté

CCE
Conseil Central de l'Economie
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRB





Rapport sur la rémunération en fonction de l'ancienneté

Table des matières

1	Cadrage	5
2	La formation des salaires en Belgique	6
2.1	Le cadre réglementaire du système de formation des salaires en Belgique.....	6
2.2	Les politiques salariales dans les entreprises en Belgique	14
2.2.1	Incidence de la rémunération liée à l'ancienneté ou à l'expérience.....	14
2.2.2	Incidence de la rémunération variable.....	20
3	Éléments à prendre en compte lors du débat sur la politique salariale	27
3.1	Le développement des compétences	27
3.2	Les attentes des travailleurs.....	31
3.3	Le ratio coût / bénéfice de la politique salariale	36
3.4	Le fonctionnement du marché du travail.....	39
3.5	L'évolution macroéconomique des salaires	43
4	Conclusions	43
5	Bibliographie	45
6	Annexe 1 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes de fonctions par (sous-)commission paritaire (montant à la fin/au début ; une valeur de 100 implique l'absence de tension salariale)	49
7	Annexe 2 : Évolution sectorielle de la tension salariale en fonction des montants barémiques à la fin/au début dans les secteurs où il y a suffisamment de données disponibles	53
8	Annexe 3 : Systèmes de rémunération à l'ancienneté par (sous-) commission paritaire	57
9	Annexe 4 : Expériences étrangères relatives à la rémunération en fonction de l'ancienneté	67
9.1	Généralités.....	67
9.2	Allemagne.....	67
9.3	Pays-Bas	68
9.4	France	69
9.5	Grand-Duché de Luxembourg	69
9.6	Autriche.....	70
9.7	Italie.....	70
9.8	Royaume-Uni	71
9.9	Finlande.....	71

9.10 Suède.....	72
9.11 Norvège.....	72
9.12 Grèce	72
9.13 Slovénie.....	72
9.14 Bulgarie	73
9.15 Japon.....	73

10 Annexe 5 : Coefficient de la part de la rémunération à l'ancienneté dans le salaire logarithmique 76

11 Annexe 6 : Tensions salariales barémiques 77

Liste des graphiques

Graphique 2-1 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), employés des secteurs marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale).....	8
Graphique 2-2 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), employés des secteurs non marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale).....	9
Graphique 2-3 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), ouvriers des secteurs marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale).....	9
Graphique 2-4 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), ouvriers des secteurs non marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale).....	10
Graphique 2-5 : Élasticité ancienneté - salaires effectifs et Tensions salariales liées à l'ancienneté sur la base des barèmes.....	15
Graphique 2-6 : Impact de l'ancienneté sur les salaires.....	17
Graphique 2-7 : Tension salariale selon l'âge d'après le CSE (2014).....	19
Graphique 2-8 : Tension salariale selon l'âge d'après Baeten et al. (2018)	19
Graphique 2-9 : Part des avantages non récurrents liés aux résultats (en % du salaire brut selon l'ONSS).....	25
Graphique 2-10 : Nombre de travailleurs et d'employeurs participant au système des bonus non récurrents liés aux résultats.....	26
Graphique 3-1 : Résultats de l'enquête sur les préférences quant à la formation salariale de quelques profils de fonctions	35
Graphique 3-2 : Répartition des fonctions des travailleurs salariés en Belgique.....	36
Graphique 3-3 : Composante liée à l'âge et Taux de maintien dans l'emploi.....	40

Liste des tableaux

Tableau 2-1 :	Tension salariale selon l'ancienneté au sein d'une même fonction (valeur barémique fin / début) au 31/05/2018	7
Tableau 2-2 :	Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé marchand et non marchand	11
Tableau 2-3 :	Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé marchand.....	11
Tableau 2-4 :	Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé non marchand.....	12
Tableau 2-5 :	Évolution des tensions salariales barémiques, 2012-2018	12
Tableau 2-6 :	Commissions paritaires où la tension salariale découlant des barèmes minimums a fortement évolué durant la période 2012-2018 (> 1 point de pour cent d'augmentation ou de baisse).....	13
Tableau 2-7 :	Tension salariale selon l'ancienneté	16
Tableau 2-8 :	Comparaison européenne du nombre d'organisations pratiquant la rémunération variable Données de 2013.....	22
Tableau 2-9 :	Pourcentage des salariés recevant une rémunération variable par le biais de systèmes collectifs dans le secteur privé belge, ventilé par secteur (extrapolation des données de SD Worx de 2017)	24
Tableau 2-10 :	Options sur actions, parts et warrants.....	26
Tableau 7-1 :	Évolution de la tension salariale sectorielle barémique en fonction de la valeur barémique de fin / de début pour les ouvriers occupés dans le secteur privé belge	53
Tableau 7-2 :	Évolution de la tension salariale sectorielle barémique en fonction de la valeur barémique de fin / de début pour les employés occupés dans le secteur privé belge.....	55
Tableau 8-1 :	Régime minimal de rémunération à l'ancienneté par (sous-)commission paritaire (2018)	57
Tableau 9-1 :	Évolutions récentes des avantages liés à l'ancienneté au Japon.....	75
Tableau 10-1 :	Coefficient de la part de la rémunération à l'ancienneté dans le salaire logarithmique (salaires mensuels bruts, hors primes ou avantages extralégaux) (ouvriers à gauche et employés à droite).....	76

1. Cadrage

Le présent rapport répond à une demande du Ministre de l'emploi Kris Peeters adressée au Conseil central de l'économie en date du 30 juillet 2018 : « J'ai demandé aux partenaires sociaux, en exécution du deal pour l'emploi, de fixer un agenda précis pour la réforme en cours des rémunérations qui ne doivent plus être liées à l'âge mais à la compétence et à la productivité. (...) En outre, j'ai demandé au Conseil central de l'économie de produire une étude concernant ce sujet, quant à l'impact, d'une part, sur le coût salarial et, d'autre part, sur la compétitivité de nos entreprises. Cette analyse se fera au niveau intersectoriel et au niveau des principaux secteurs de notre économie. »

Dans son accord de gouvernement, le gouvernement De Croo, indique que « Le Conseil central de l'Economie publiera prochainement une étude sur le lien entre rémunération et ancienneté. Le Gouvernement demandera aux partenaires sociaux (sectoriels) d'engager sur cette base un débat sur le package de rémunération »¹.

Dans cette optique, ce rapport constitue un recueil d'analyses et un premier guide de réflexion souhaitant servir de base pour les discussions relatives à la politique salariale dans les secteurs et les entreprises du secteur privé.

La politique salariale d'une entreprise peut être définie comme la manière dont cette entreprise détermine le salaire de ses travailleurs afin d'être en adéquation avec sa stratégie, ses besoins et les attentes de ses travailleurs. La politique salariale doit tenir compte du cadre qui s'impose à l'entreprise, c'est-à-dire en Belgique : la loi, les arrêtés royaux, et les conventions collectives de travail interprofessionnelles, sectorielles, et d'entreprise.

Dans ce rapport, les membres ont souhaité présenter les différents éléments à prendre en compte pour pouvoir débattre de la politique salariale dans les secteurs et les entreprises.

Les membres considèrent que lors des discussions concernant les politiques salariales, il y a lieu de s'interroger sur les profils de travailleurs dont les entreprises ont besoin, sur les types de compétences qu'elles doivent développer, sur les attentes des travailleurs, et plus généralement sur le ratio coût / bénéfice de la politique salariale, compte tenu des spécificités de l'entreprise et du cadre qui s'impose à elle.

Au-delà de ces aspects qui concernent plus particulièrement les entreprises, les membres considèrent qu'il est également important de prendre en compte les impacts que ces politiques salariales peuvent avoir au niveau macroéconomique, et plus particulièrement sur le marché du travail ainsi que sur l'évolution macroéconomique des salaires.

Avant d'aborder ces éléments, ce rapport dresse un état des lieux des politiques salariales pratiquées en Belgique.

¹ [Accord du Gouvernement du 30 septembre 2020](#), page 31.

2. La formation des salaires en Belgique

L'objectif de ce chapitre est de dresser un état de la situation de la manière dont les salaires sont déterminés dans les entreprises en Belgique.

Le salaire d'un travailleur dépend du niveau de salaire que perçoit le travailleur lors de son entrée en service dans l'entreprise et des augmentations qu'il percevra ensuite. Ces augmentations salariales peuvent être collectives ou individuelles, elles peuvent se faire au sein d'une même fonction ou par le biais de promotions.

La politique salariale d'une entreprise peut être définie comme la manière dont elle détermine le salaire de ses travailleurs, compte tenu du cadre réglementaire qui s'impose à elle, c'est-à-dire en Belgique : la loi, les conventions collectives de travail interprofessionnelles, sectorielles, et d'entreprise. La section 2.1 décrit ce cadre réglementaire. La section 2.2. présente, compte tenu des informations disponibles, l'incidence des différentes politiques salariales mises en place dans les entreprises belges.

2.1 Le cadre réglementaire du système de formation des salaires en Belgique

Le système de formation des salaires en Belgique est encadré par la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail (CCT) et les commissions paritaires (CP). En vertu de cette loi, les conventions individuelles doivent respecter les CCT conclues au niveau de l'entreprise, qui elles-mêmes doivent respecter les CCT conclues au niveau de la CP dans laquelle l'entreprise est inscrite, pour autant qu'elle fasse partie de l'organisation signataire de cette convention. Toutefois, même si ça n'est pas le cas, la CCT peut être rendue obligatoire et, dans ce cas, elle lie toutes les entreprises de la CP. À partir du moment où une entreprise est liée par une CCT, tous les travailleurs qui sont employés dans cette entreprise sont liés par cette convention, qu'ils appartiennent ou non à une organisation signataire de la convention (un contrat de travail individuel par écrit permet cependant de déroger aux CCT sectorielles qui n'ont pas été rendues obligatoires). Les CCT conclues au niveau de la commission paritaire doivent respecter les CCT conclues au niveau du Conseil National du Travail (CNT) qui elles-mêmes doivent respecter la loi.

Ce cadre réglementaire est complété par la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité. Cette loi stipule que les augmentations salariales conclues au niveau de la CP ou de l'entreprise (que ce soit à travers une CCT d'entreprise ou une convention individuelle) sont limitées par une marge maximale. La loi prévoit qu'un certain nombre de composantes salariales ne sont pas soumises à la marge maximale pour les augmentations salariales : l'indexation des salaires par rapport aux prix à la consommation², les augmentations salariales prévues dans les barèmes, les primes bénéficiaires, les paiements relatifs à la participation des travailleurs au capital des sociétés, les cotisations versées dans le cadre des régimes de pension sociaux³, les primes uniques d'innovation, et le chèque consommation introduit suite à la pandémie de la Covid-19.

² Plus précisément par rapport à l'indice-santé lissé.

³ Un régime de pension social est un régime qui remplit les conditions visées au Titre II, chapitre II, section II, de la loi du 28 avril 2003 relative aux pensions complémentaires et au régime fiscal de celles-ci et de certains avantages complémentaires en matière de sécurité sociale.

En résumé, lorsqu'une entreprise définit sa politique salariale, elle doit tenir compte des CCT conclues au niveau du CNT (par exemple le revenu minimum mensuel moyen garanti), des CCT conclues au niveau de la CP, des CCT conclues dans l'entreprise, et de la marge maximale pour les augmentations salariales.

En pratique, la plupart des CP ont conclu des CCT qui définissent des barèmes, c-à-d des grilles attribuant un niveau de salaire à chaque fonction. En vertu de la loi de 1968, les entreprises sont tenues de considérer les salaires fixés par ces barèmes comme des minima. Un grand nombre de ces barèmes prévoient une augmentation des salaires en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience.

Tableau 2-1 : Tension salariale selon l'ancienneté au sein d'une même fonction (valeur barémique fin / début) au 31/05/2018

Statut	Tension salariale fin/début de l'échelle barémique
Total des secteurs privés marchands	116,8
Total des secteurs privés non marchands	140,5
Total des ouvriers dans le privé	106,7
<i>secteurs marchands</i>	103,6
<i>secteurs non marchands</i>	131,9
Total des employés dans le privé	133
<i>secteurs marchands</i>	128,9
<i>secteurs non marchands</i>	142,7

Source : données chiffrées obtenues à l'aide des données fournies par le SPF ETCS qui les a collectées dans le cadre de son analyse de 2018, SPF ETCS (2018), *De loonspanning - Ancienniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*

Une analyse par CCT des barèmes des salaires minimums par le SPF ETCS de 2018⁴ (voir Tableau 2-1 ci-dessus et, pour une version plus détaillée, voir l'annexe 3 « Systèmes de rémunération à l'ancienneté » et l'annexe 1 « Tension salariale selon l'ancienneté ») - où le salaire barémique initial minimum au sein d'une fonction est comparé à la valeur obtenue au dernier échelon⁵ lié à l'ancienneté - montre que la plupart des travailleurs ayant un statut d'employé bénéficient d'un régime d'ancienneté plus étendu au niveau des barèmes des salaires minimums que les travailleurs ayant le statut d'ouvrier⁶. Un autre élément frappant est le fait qu'en général, l'ancienneté est davantage rétribuée dans les secteurs non marchands que dans les secteurs marchands. Ces deux constatations seront explicitées séparément ci-dessous.

Les écarts entre ouvriers et employés peuvent s'expliquer en partie par les choix différents qui ont été faits lors de la concertation sociale au sein des commissions paritaires. Dans le cas des employés, les échelles salariales sont davantage fixées au travers de barèmes qui prennent plus en compte l'ancienneté des travailleurs concernés. De tels systèmes sont moins fréquents en ce qui concerne les ouvriers (à l'exception de l'ancienneté courte). L'expérience acquise dans leur cas est plutôt récompensée par le biais de l'accès à des catégories de fonctions plus élevées que par l'ancienneté. Une telle hiérarchie des fonctions est souvent constituée sur la base de critères établis dans les CCT sectorielles en la matière : ancienneté, connaissances et aptitudes, responsabilités, charge de

⁴ La tension salariale n'a été calculée qu'au niveau des (sous-)commissions paritaires comptant plus de 5 000 travailleurs. Ce groupe représente 95 % de tous les ouvriers et 98 % de tous les employés.

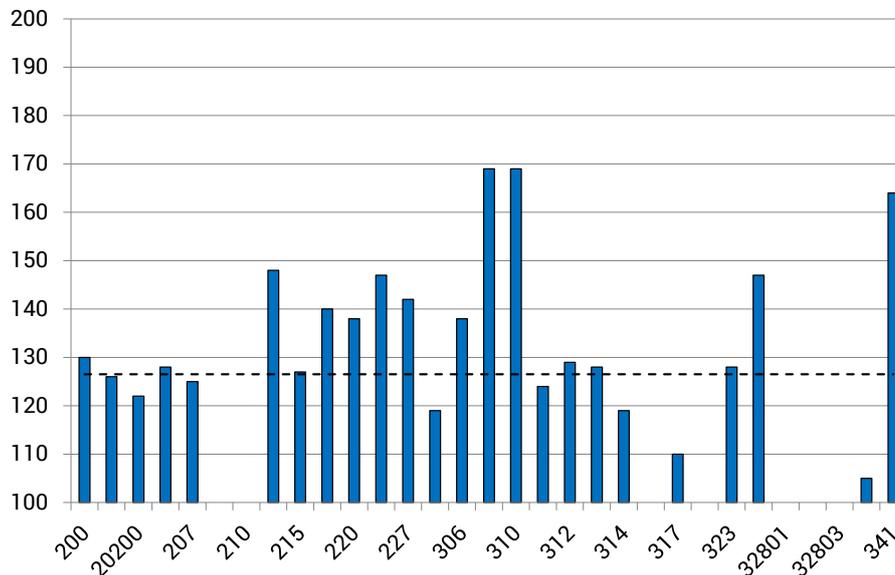
⁵ Le résultat définit la tension salariale en fonction de l'ancienneté telle qu'elle ressort des barèmes minimums. La valeur 100 signifie qu'il n'y a pas de tension salariale ou, autrement dit, que l'ancienneté n'est pas rétribuée. Plus la valeur est élevée et plus la tension salariale est forte ou, autrement dit, plus l'ancienneté est rétribuée en application des barèmes des salaires minimums.

⁶ Toutefois, il y a aussi quelques commissions paritaires où les ouvriers bénéficient d'une rétribution à l'ancienneté pendant quelque temps.

travail... Les échelons de la hiérarchie et le degré de précision varient considérablement selon le secteur⁷. Par ailleurs, un certain nombre d'ouvriers reçoivent, en récompense de leurs mérites, la possibilité de bénéficier pendant un certain nombre d'années du statut d'employé (SPF ETCS 2018).

La rémunération barémique à l'ancienneté se concentre fortement dans certains secteurs où l'ancienneté serait récompensée plus longuement en moyenne (voir l'annexe 1 « Tension salariale selon l'ancienneté » pour l'aperçu complet de tous les secteurs). Les graphiques figurant ci-dessous montrent que la rémunération à l'ancienneté est généralement moins fréquente dans les secteurs marchands que dans les secteurs non marchands. Il existe des divergences tant au sein des secteurs marchands que des secteurs non marchands en ce qui concerne la rémunération à l'ancienneté. Les secteurs non marchands présentent de grandes différences mais l'ancienneté est en général récompensée davantage même si certains de ces secteurs ne rétribuent pas ou rétribuent très peu l'ancienneté.

Graphique 2-1 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), employés des secteurs marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale)

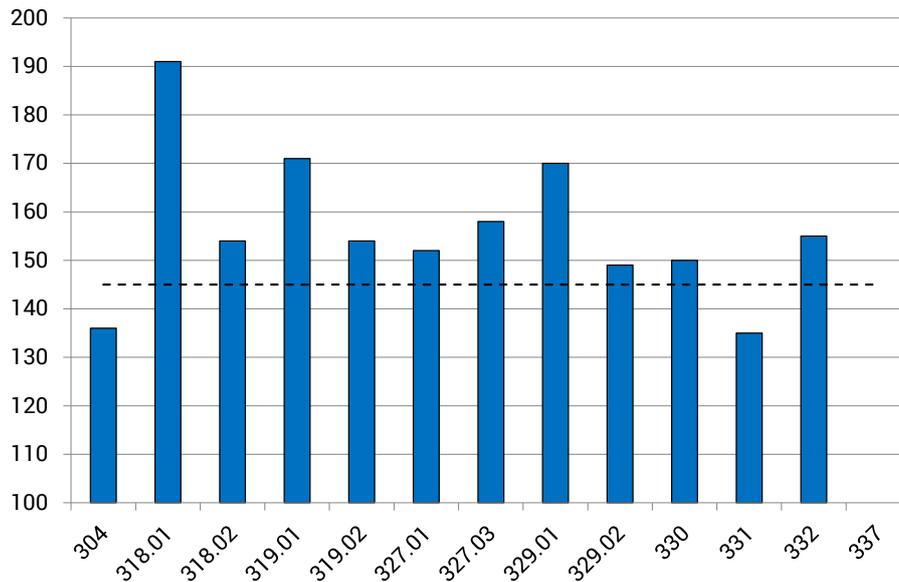


Note: la ligne hachurée représente l'augmentation moyenne pour l'ensemble de commissions paritaires employés du secteur marchand

Source : le graphique a été élaboré par le secrétariat du CCE sur la base de données chiffrées fournies par le SPF ETCS.

⁷ Pour de plus amples informations par (sous-)commission paritaire, voir <https://emploi.belgique.be/fr/themes/remuneration/salaires-minimums-par-sous-commission-paritaire/banque-de-donnees-salaires>

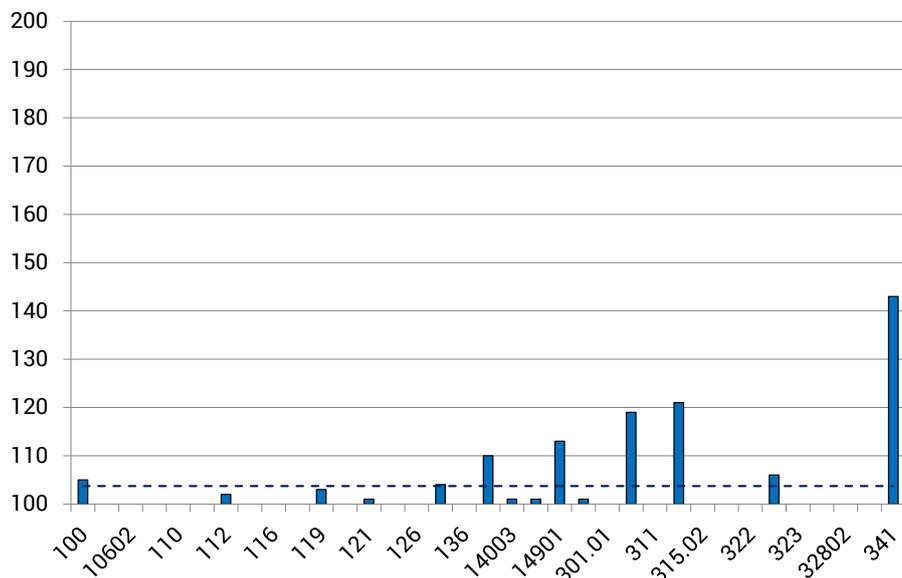
Graphique 2-2 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), employés des secteurs non marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale)



Note: la ligne hachurée représente l'augmentation moyenne pour l'ensemble de commissions paritaires employés du secteur non marchand

Source : le graphique a été élaboré par le secrétariat du CCE sur la base de données chiffrées fournies par le SPF ETCS.

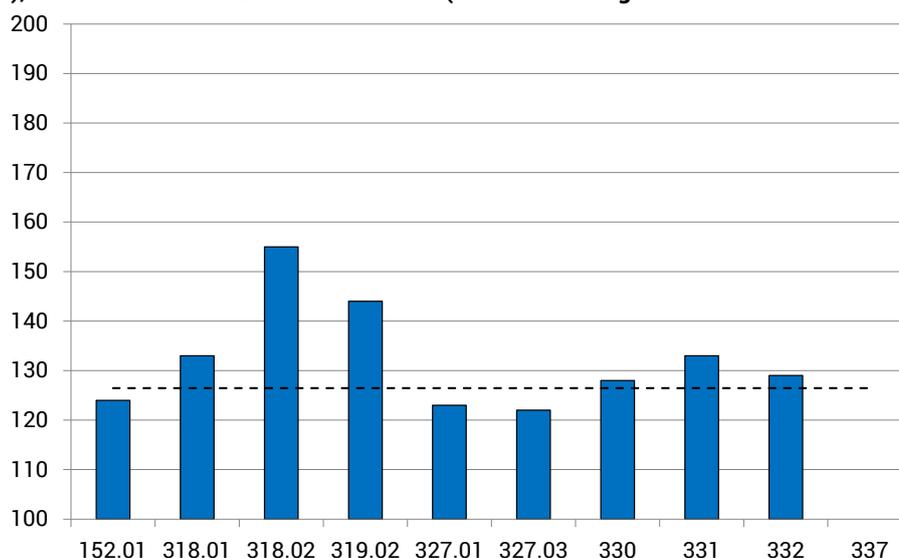
Graphique 2-3 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), ouvriers des secteurs marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale)



Note: la ligne hachurée représente l'augmentation moyenne pour l'ensemble de commissions paritaires ouvriers du secteur marchand

Source : le graphique a été élaboré par le secrétariat du CCE sur la base de données chiffrées fournies par le SPF ETCS.

Graphique 2-4 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes des salaires minimums (valeurs à la fin / au début), ouvriers des secteurs non marchands (la valeur 100 signifie l'absence de tension salariale)



Note: la ligne hachurée représente l'augmentation moyenne pour l'ensemble de commissions paritaires ouvriers du secteur non marchand

Source : le graphique a été élaboré par le secrétariat du CCE sur la base de données chiffrées fournies par le SPF ETCS.

La plupart des CCT sectorielles limitent le nombre d'années durant lesquelles les travailleurs gravissent des échelons liés à l'ancienneté. La CCT ne prévoit plus d'augmentation salariale en fonction de l'ancienneté à partir d'un nombre défini d'années de service chez un même employeur (SPF ETCS, 2018). Même dans le cas des employés, l'ancienneté ne serait régulièrement pas prise en compte au-delà de 25 années mais il y a des écarts marqués. La distance entre les échelons varie fortement selon les secteurs et les fonctions : elle peut être d'un semestre, d'une année, de plusieurs années ... Certains secteurs ont au début des distances courtes qui s'allongent à mesure qu'un travailleur exerce une fonction depuis plus longtemps. Par ailleurs, il y a aussi des secteurs qui prévoient une différenciation de la distance entre les échelons et de l'évolution de celle-ci selon la fonction exercée.

Bon nombre de secteurs excluent d'importants groupes d'employés des CCT concernées (les employés dits non barémisés). Les majorations de traitement liées à l'ancienneté de ces employés sont cependant souvent plus élevées du fait de la politique de bonifications menée par les entreprises.

D'après les informations fournies par le SPF ETCS, la définition de l'ancienneté et de l'expérience varie selon la (sous-)commission paritaire, voire même au sein d'une sous-commission paritaire. On peut identifier quatre types de définitions relatives au nombre d'années à prendre en compte pour déterminer le niveau de salaire : le nombre d'années de service au sein de l'entreprise, c'est-à-dire l'ancienneté proprement dite ; le nombre d'années d'expérience dans la même fonction (pas nécessairement au sein de la même entreprise ni dans le même secteur) ; le nombre d'années d'expérience dans le même secteur d'activité ; le nombre d'années d'expérience en général.

En outre, il n'est pas rare que les périodes dites assimilées soient également prises en compte, de manière limitée ou non, pour déterminer le niveau de salaire. Les périodes assimilées sont les périodes couvertes par la sécurité sociale (chômage, maladie, invalidité...), les interruptions de contrat (crédit temps...) ou encore les années d'étude. Les périodes assimilées sont le plus souvent admises lorsque l'expérience prise en compte pour déterminer le niveau de salaire est définie de manière générale.

C'est le cas dans la plupart des CP qui avaient un barème lié à l'âge avant que la loi du 10 mai 2007⁸ ne rende ce type de barème illégal.

On constate que les barèmes où la rémunération est liée uniquement aux années de service au sein de l'entreprise concernent principalement les ouvriers. Dans les barèmes pour employés et les barèmes mixtes, la définition est généralement plus large. Au total, sur la totalité des postes de travail qui sont couverts par des barèmes à l'ancienneté ou à l'expérience, au maximum 34,4 % de ceux-ci prennent uniquement en compte les années de service au sein de l'entreprise⁹.

Tableau 2-2 : Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé marchand et non marchand

	Ouvriers	dont périodes assimilées	Employés	dont périodes assimilées	Mixte	dont périodes assimilées
Ancienneté dans l'entreprise	21	0	3	0	8	0
Expérience dans la fonction (pas nécessairement dans la même entreprise ni le même secteur)	2	0	4	1	16	6
Expérience dans le secteur	2	0	2	1	16	10
Expérience dans ou hors du secteur	0	0	17	14	27	20
Ancienneté non définie	5	0	0	0	2	0
Total	30	0	26	16	69	36

Sources : CCE à partir du dépouillement des CCT par le SPF ETCS

Tableau 2-3 : Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé marchand

	Ouvriers	dont périodes assimilées	Employés	dont périodes assimilées	Mixte	dont périodes assimilées
Ancienneté dans l'entreprise	19	0	2	0	3	0
Expérience dans la fonction (pas nécessairement dans la même entreprise ni le même secteur)	2	0	4	1	2	0
Expérience dans le secteur	2	0	2	1	2	0
Expérience dans ou hors du secteur	0	0	14	14	14	10
Ancienneté non définie	3	0	0	0	1	0
Total	26	0	22	16	22	10

Sources : CCE à partir du dépouillement des CCT par le SPF ETCS

⁸ Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination (MB du 30/05/2007) - modifiée par la loi du 30 décembre 2009 (MB du 31/12/2009) et par la loi du 17 août 2013 (MB du 03/03/2014).

⁹ Il s'agit d'une estimation haute car les données de l'ONSS concernant les postes de travail ne sont ventilées que par CP. Ainsi, dans cet exercice, si une sous-CP a un barème qui définit l'ancienneté comme le nombre d'années au sein de l'entreprise, on considèrera que tous les postes de travail de la CP à laquelle elle appartient sont couverts par ce barème.

Tableau 2-4 : Définition de l'ancienneté ou de l'expérience dans les barèmes du secteur privé non marchand

	Ouvriers	dont périodes assimilées	Employés	dont périodes assimilées	Mixte	dont périodes assimilées
Ancienneté dans l'entreprise	2	0	1	0	5	0
Expérience dans la fonction (pas nécessairement dans la même entreprise ni le même secteur)	0	0	0	0	14	6
Expérience dans le secteur	0	0	0	0	14	10
Expérience dans ou hors du secteur	0	0	3	0	13	10
Ancienneté non définie	2	0	0	0	1	0
Total	4	0	4	0	47	26

Sources : CCE à partir du dépouillement des CCT par le SPF ETCS

Au cours des dernières années, on observe une légère diminution de la tension salariale liée à l'ancienneté. (Voir Tableau 2-5 ci-dessous).

Tableau 2-5 : Évolution des tensions salariales barémiques, 2012-2018

Tension moyenne liée à l'ancienneté dans les barèmes minimums			
Statut	30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018
Ouvriers fin/début	106,25	106,73	106,67
Employés fin/début	135,44	133,22	133
Moyenne fin/début	122,47	122,01	121,89

Source : Les données proviennent du « Graphique 1 - Gemiddelde loonspanning » du Rapport du SPF ETCS (2018), De loonspanning - Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen, p. 25.

Le tableau ci-dessous présente plus en détail les commissions paritaires où les changements les plus significatifs ont eu lieu. Dans trois commissions paritaires (152.01, 314 et 332), la pente de la progression salariale liée à l'ancienneté a été renforcée. Dans les huit autres, elle a au contraire diminué. Dans la commission paritaire 209 (pour les employés des fabrications métalliques), la réduction est substantielle et s'explique par la suppression des barèmes en fonction de l'ancienneté en 2014. Pour une vue complète des évolutions, voir l'annexe 2 "Évolution de la tension salariale barémique sectorielle".

Tableau 2-6 : Commissions paritaires où la tension salariale découlant des barèmes minimums a fortement évolué durant la période 2012-2018 (> 1 point de pour cent d'augmentation ou de baisse)

Statut	(S)CP	Tension salariale dans les barèmes des salaires minimums (fin/début)					Explication
		2012	2017	2018	Evolution '12-'17	Evolution '17-'18	
Ouvriers	152.01 Institutions subsidiées de l'enseignement libre (Flandre)	117,19	117,18	124,21		7,03	En septembre 2017, les barèmes sont été relevés de 31 à 45 ans.
	314 Coiffure et soins de beauté	105,54	120,78	121,08	15,24		Introduction d'un nouveau barème dans le secteur du fitness 1/01/2013
	330 Établissements et services de santé	134,39	130	128,16	-4,39	-1,83	Harmonisation des modèles salariaux sur la base des travaux de l'IFIC
	331 Aide sociale et soins de santé (Flandre)	144,06	131,59	132,56	-12,47		Scission des barèmes salariaux de certaines fonctions
	332 Secteur francophone et germanophone de l'aide sociale et des soins de santé	124,05	128,72	128,72	4,67		Absence de barème dans le sous-secteur COCOF
Employés	209 Fabrications métalliques	122,57	100,00	100,00	-22,57		Suppression des barèmes à l'ancienneté en 2014
	307 Courtage et agences d'assurances	171,93	171,56	168,63		-2,93	Le barème du personnel d'inspection a été supprimé.
	310 Banques	169,82	169,82	168,70		-1,12	Intégration de la CP 308
	329.02 Secteur socio-culturel (Communauté française et germanophone et Région wallonne)	152,27	152,27	148,98		-3,29	Introduction de salaires barémiques dans les clubs sportifs à faible tension salariale
	330 Établissements et services de santé	154,04	150,31	150,23	-3,73		Adaptation dans les services externes de protection et de prévention au travail et dans les établissements et services de santé pour lesquels aucune CCT spécifique n'a été conclue
	331 Aide sociale et soins de santé (Flandre)	146,14	134,05	134,61	-12,09		Une plus grande ventilation des sous-secteurs ayant un barème propre selon le taux de subvention

Source : le graphique a été élaboré par le secrétariat du CCE sur la base de données chiffrées et d'informations fournies par le SPF ETCS.

2.2 Les politiques salariales dans les entreprises en Belgique

2.2.1 Incidence de la rémunération liée à l'ancienneté ou à l'expérience

La section précédente a mis en évidence le fait que dans un grand nombre de CP, les CCT sectorielles prévoient des barèmes qui augmentent avec l'ancienneté ou l'expérience. De plus, en vertu de la loi de 1968, les entreprises sont tenues de considérer ces barèmes comme des minima, ce qui peut donc avoir une influence sur leur politique salariale. Toutefois, si ces minima sont inférieurs aux salaires effectivement payés par les entreprises, ils ne sont peut-être pas de bons indicateurs des politiques salariales qui sont, dans les faits, pratiquées dans les entreprises.

Pour savoir si les barèmes sectoriels qui augmentent avec l'ancienneté sont bien représentatifs des salaires effectivement perçus par les travailleurs, on regarde si, en Belgique, les salaires effectifs augmentent plus avec l'ancienneté dans les CP qui ont un barème sectoriel à l'ancienneté. Dans le cadre de leur étude, Vandekerckhove et al. (2018) ont estimé l'impact de l'ancienneté sur le salaire par commission paritaire sur la base de données de l'ONSS couvrant la période 1996 à 2015. Dans leur modèle, ils utilisent l'âge comme proxy de l'ancienneté, en tenant compte du niveau de salaire de départ (pour éliminer l'effet des caractéristiques individuelles telles que le niveau de formation de départ), du trimestre (pour éliminer l'effet de la conjoncture) et de la croissance du salaire du travailleur au cours de la période observée (pour éliminer l'effet des autres facteurs que l'âge ou l'ancienneté qui pourraient expliquer l'augmentation des salaires). Cet exercice montre qu'en général, les employés bénéficient effectivement au fil de leur carrière d'une croissance salariale en fonction de l'ancienneté plus sensible. L'estimation du facteur annuel moyen de croissance du salaire lié à l'ancienneté des travailleurs occupés dans les commissions paritaires des catégories 1xx (ouvriers), 2xx (employés) et 3xx (combinaison d'ouvriers et d'employés occupés dans les secteurs privés marchands et non marchands) se chiffre respectivement à 0,33 %, 1,43 % et 0,74 % (annexe 5).

Comme le montre le graphique 2-5, on constate une forte corrélation (70%) entre les tensions salariales liées à l'ancienneté estimées sur la base des barèmes (cf. section 3.1) et les élasticités salaires effectifs - ancienneté estimées à partir des données de l'ONSS. Cette corrélation n'implique toutefois pas forcément que les entreprises appliquent directement les barèmes sectoriels. Il se peut en effet que les barèmes sectoriels découlent des politiques salariales pratiquées par un grand nombre d'entreprises et qui, ce faisant, sont généralisées à l'ensemble des entreprises du secteur. Il se peut aussi que les entreprises s'inspirent de la structure des barèmes sectoriels (écart entre les fonctions, progression à l'ancienneté...) mais avec un niveau de salaire plus élevé. Dans un cas comme dans l'autre, on peut conclure que la progression du salaire en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience est très répandue dans les entreprises en Belgique.

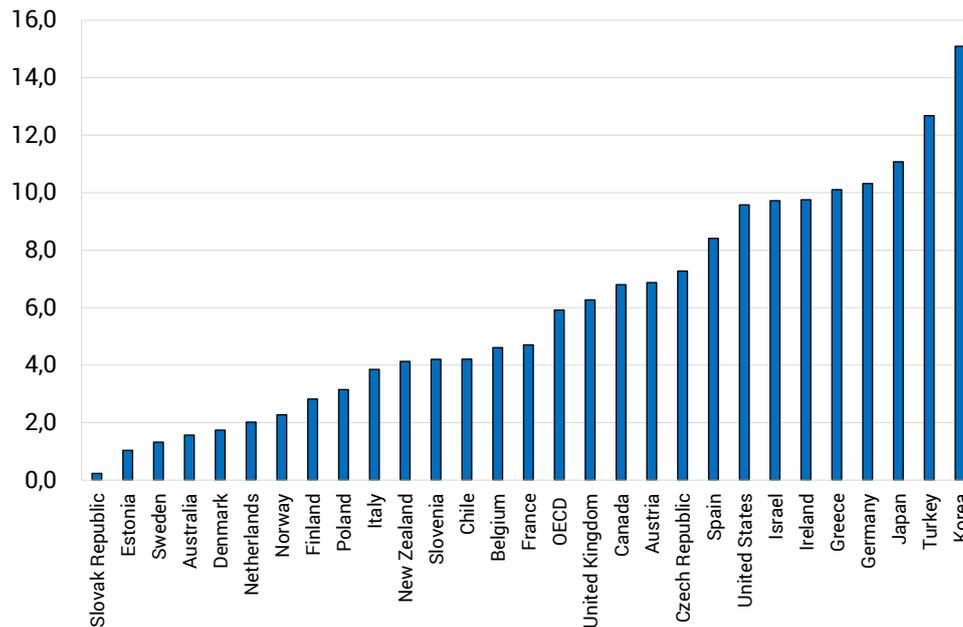
Tableau 2-7 : Tension salariale selon l'ancienneté

	<1 an	1-5 ans	6-9 ans	10-14 ans	15-19 ans	20-29 ans	30+ ans
Allemagne	100	112	144	164	174	188	199
Autriche	100	106	130	142	155	167	198
Belgique	100	114	128	137	144	153	151
Bulgarie	100	113	136	147	171	173	142
Chypre	100	127	149	183	194	241	272
Croatie	100	127	145	163	165	146	147
Danemark	100	120	142	151	156	158	152
Espagne	100	116	130	144	164	186	208
Estonie	100	106	116	122	134	132	110
Finlande	100	101	109	114	119	117	110
France	100	118	131	139	147	159	165
Grèce	100	117	138	155	174	207	239
Hongrie	100	119	140	141	151	145	152
Italie	100	116	128	141	150	162	174
Lettonie	100	116	145	143	154	161	150
Lituanie	100	117	136	143	168	163	140
Luxembourg	100	116	124	141	152	160	194
Malte	100	110	115	128	143	129	181
Norvège	100	117	111	133	138	142	130
Pays-Bas	100	120	153	161	174	184	187
Pologne	100	112	130	144	154	153	143
Portugal	100	134	157	174	199	229	219
Roumanie	100	111	140	147	161	175	168
Royaume-Uni	100	127	150	159	171	181	185
Slovaquie	100	124	139	150	162	158	144
Slovénie	100	116	128	140	139	143	128
Suède	100	107	110	115	118	115	113
Tchéquie	100	120	135	142	154	156	147
EU28	100	120	140	155	168	185	194

Sources : Eurofound (2019)

L'OCDE (2018d) a également effectué une comparaison internationale de l'impact de l'ancienneté sur les salaires sur la base de l'enquête sur les compétences des adultes (PIACC). Plus précisément, on estime l'impact du passage de 10 à 20 ans d'ancienneté pour des travailleurs qui ont entre 50 et 60 ans. L'impact de l'ancienneté est ici estimé sur la base d'équations économétriques, en contrôlant pour le genre, l'expérience, les années d'éducation, les compétences littéraires et numériques, la fonction, les compétences utilisées au travail, et le statut éducationnel des parents. Selon cette comparaison, la Belgique (uniquement la Flandre dans cette enquête) affiche un impact de l'ancienneté sur les salaires plus faible que la moyenne de l'OCDE, très inférieur à l'Allemagne, très légèrement inférieur à la France, mais supérieur aux Pays-Bas.

Graphique 2-6 : Impact de l'ancienneté sur les salaires



Notes : taux de croissance estimé du salaire lorsqu'on passe de 10 à 20 ans d'ancienneté pour des salariés âgés de 50 à 60 ans en 2013. Ce taux de croissance est estimé par régression économétrique (à partir de données en coupe) du salaire sur l'ancienneté, en contrôlant pour l'expérience, le genre, les années d'étude, les compétences numériques et littéraires, les compétences utilisées au travail et le niveau d'éducation des parents. Les données pour la Belgique concernent uniquement la Flandre.

Source : OECD calculations based on the Survey of Adult Skills (PIAAC) (2012, 2015), www.oecd.org/skills/piaac/.

L'analyse d'Eurofound (2019) et de l'OCDE (2018d) se basent toutes deux sur des données en coupe, c'est-à-dire qu'on compare des travailleurs ayant des anciennetés différentes à un moment donné du temps. Par conséquent, ces résultats peuvent être biaisés par des effets de composition.

Premièrement, on observe que l'ancienneté est en moyenne plus longue dans les branches d'activité qui offrent en moyenne des salaires plus élevés, et inversement que les branches d'activité où les salaires sont plus bas sont caractérisées par des anciennetés plus courtes¹⁰. La relation positive entre salaire et ancienneté reflète donc en partie un effet sectoriel. En outre, la distribution des travailleurs en termes d'ancienneté n'est pas la même dans tous les pays¹¹. Ceci veut dire que l'effet de composition est d'ampleur différente selon les pays, ce qui biaise la comparaison internationale.

Deuxièmement, il est probable que d'autres effets de composition soient à l'œuvre au sein d'une même branche d'activité. Topel (1991) identifie deux sources de biais dans l'estimation de l'effet de l'ancienneté sur le salaire lorsqu'on utilise des données en coupe. Le premier provient du fait que les changements d'employeur sont souvent motivés par la recherche d'un emploi qui correspond davantage aux attentes et caractéristiques du travailleur. Plus l'emploi donne satisfaction au

¹⁰ Dans les deux branches où le salaire est le plus bas (Hébergement et restauration, et Activités de services administratifs et de soutien, qui comprend les sociétés d'intérim), la grande majorité des travailleurs a une ancienneté de moins de 5 ans, tandis que la proportion des travailleurs qui ont une ancienneté de plus de 15 ans tourne autour de 10%. Dans les branches qui paient le mieux (Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné, et Activités financières et d'assurance), la distribution des travailleurs en fonction de l'ancienneté est beaucoup plus homogène : moins d'un tiers des travailleurs ont une ancienneté de moins de 5 ans, et entre un tiers et la moitié ont une ancienneté de plus de 15 ans.

¹¹ Par exemple, dans l'hébergement et la restauration, les travailleurs ayant moins de 5 ans d'ancienneté représentent 77% des travailleurs du secteur en Allemagne, contre 64% en Belgique.

travailleur (notamment via le salaire), moins il sera tenté de changer et donc plus son ancienneté au sein de la même entreprise augmentera. Le deuxième biais provient du fait que les salariés les plus compétents changent d'emploi moins souvent. Les travailleurs ayant une longue ancienneté seraient donc en moyenne plus compétents, et c'est pour cette raison qu'ils percevraient un salaire plus élevé (notamment en occupant des postes d'encadrement ou de direction).

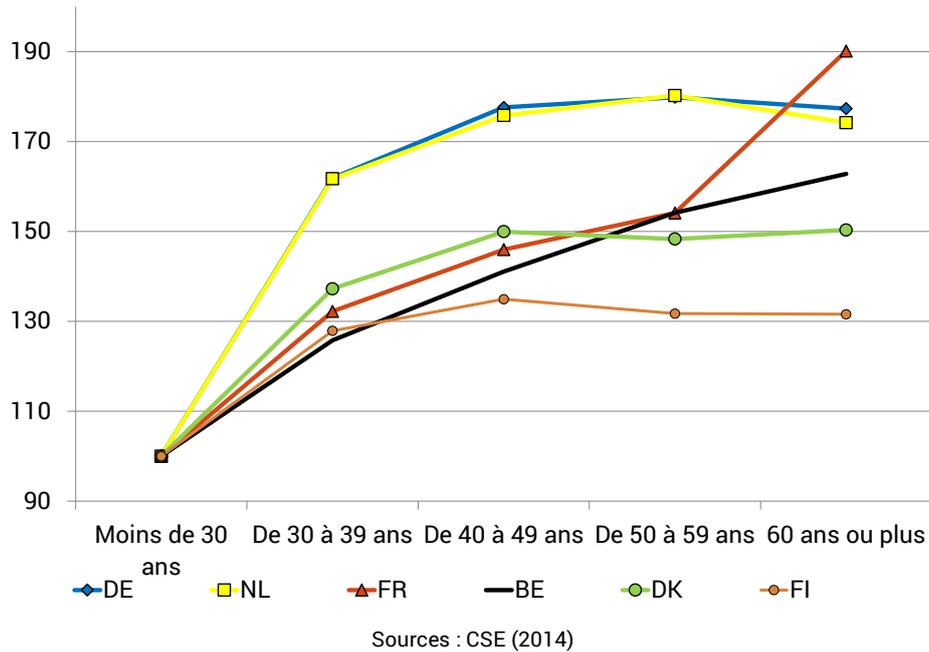
La présence de ces effets de composition a pour conséquence que les travailleurs qui ont les salaires les plus élevés ont aussi les anciennetés les plus longues, sans que cela ne soit nécessairement dû à des politiques de rémunération où le salaire augmente avec les années passées au sein d'une même entreprise. En d'autres termes, la comparaison des tensions liées à l'ancienneté ne permet pas de savoir si la rémunération en fonction de l'ancienneté a un poids plus important en Belgique que dans les autres pays.

Pour répondre à cette question, il serait nécessaire de disposer de données d'enquête sur les pratiques de rémunération des entreprises. Par exemple, dans le cadre de l'European Company Survey réalisée par Eurofound, il pourrait être demandé aux responsables des ressources humaines si au moins une partie de leurs travailleurs ont une rémunération liée à l'ancienneté, comme c'est déjà le cas pour connaître l'incidence de la rémunération variable (voir section suivante).

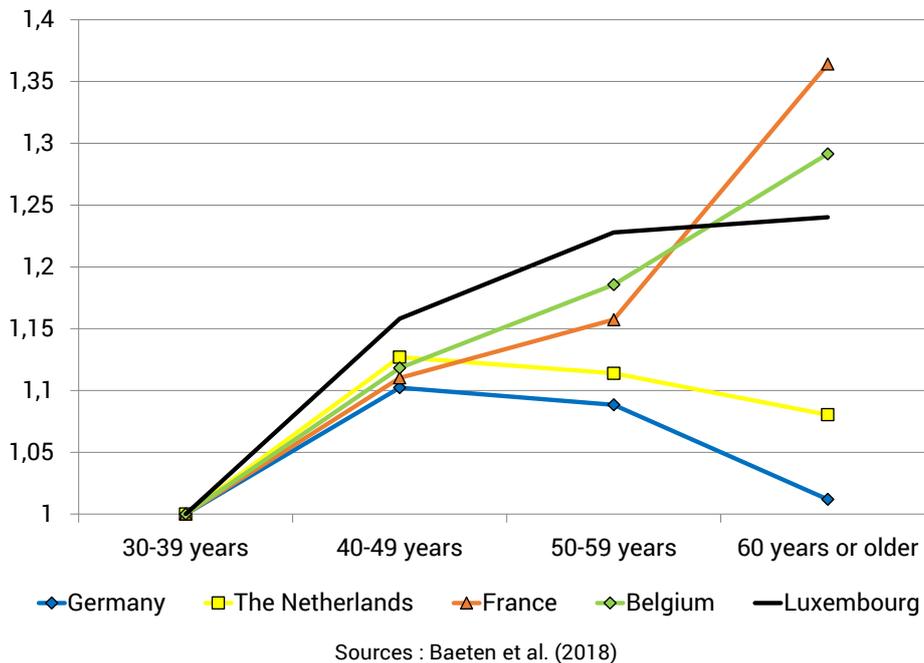
Enfin, il est important de noter que dans ces comparaisons internationales, on ne regarde que l'impact du nombre d'années de service au sein d'une même entreprise. Or, comme on l'a vu dans la section précédente, la majorité des barèmes en Belgique tiennent également compte du nombre d'années d'expérience passées en-dehors de l'entreprise (nous n'avons pas d'information sur la manière dont l'ancienneté est définie dans les autres pays). Une série d'études utilisent le rapport entre le salaire des travailleurs ayant des âges différents afin d'estimer l'impact de l'expérience sur le salaire.

Le Conseil supérieur de l'emploi (CSE) (2014, 2017) et Baeten et al. (2018) analysent le profil d'évolution du salaire par rapport à l'âge tout au long de la carrière. Ces analyses montrent qu'en Belgique, comme en France, le salaire augmente avec l'âge de manière ininterrompue malgré le fait qu'en Belgique, les barèmes ne prévoient plus d'augmentation liée à l'ancienneté ou à l'expérience après une certaine période (au maximum 25 ans). Ceci signifie que le système de rémunération n'est pas le seul facteur explicatif de la corrélation entre salaire et âge (voir plus bas). Aux Pays-Bas et en Allemagne, le salaire n'augmente plus à partir de 40 ans et décroît ensuite pour les catégories d'âge ultérieures. Les constats divergent cependant en ce qui concerne la tension salariale entre les plus âgés et les plus jeunes. Selon le CSE (2014), la tension salariale entre les plus âgés et les plus jeunes est plus faible en Belgique que dans les trois pays voisins, tandis que c'est l'inverse dans Baeten et al. (2018), ainsi que selon le CSE (2017) (sauf pour la France). Ceci s'explique par le fait que le CSE (2014) mesure la tension salariale par rapport à la catégorie des moins de 30 ans, tandis que Baeten et al. (2018) et le CSE (2017) mesurent la tension salariale par rapport à la catégorie des 30-39 ans. Or, la tension salariale entre les moins de 30 ans et les 30-39 ans est beaucoup plus importante aux Pays-Bas et en Allemagne qu'en France et en Belgique.

Graphique 2-7 : Tension salariale selon l'âge d'après le CSE (2014)



Graphique 2-8 : Tension salariale selon l'âge d'après Baeten et al. (2018)



L'analyse des tensions salariales liées à l'âge ne permet cependant pas non plus de déterminer parfaitement l'incidence des politiques salariales qui font progresser le salaire en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience. En effet, si les travailleurs accumulent des compétences au cours de leur carrière, le salaire peut augmenter avec l'âge même en l'absence de barème. Il n'est pas possible de faire ici la distinction entre les augmentations salariales liées à des barèmes et celles qui sont liées aux compétences accumulées et qui seraient valorisées même en l'absence de barèmes.

En outre, les analyses mettant en relation salaire et âge au niveau agrégé peuvent, elles aussi, être biaisées par des effets de composition. La raison est qu'on mobilise des données en coupe (cross section), autrement dit on compare des travailleurs ayant des âges différents à un moment donné du temps. Comme l'indique le CSE dans son avis de 2014, on observe qu'en Belgique et en France, la composition en termes de qualification de l'emploi change dans les dernières tranches d'âge : entre la tranche des 55-59 ans et celle des 60-64 ans, le poids de la catégorie des personnes très qualifiées augmente, ce qui peut provenir du fait que l'âge de sortie moyen des personnes peu et moyennement qualifiées est plus bas en Belgique, ce qui se traduirait par une augmentation du salaire moyen. Aux Pays-Bas et en Allemagne, la composition en termes de qualification est beaucoup plus stable en fin de carrière¹².

2.2.2 Incidence de la rémunération variable

Le salaire variable est un terme générique rassemblant des formes de rémunérations versées ou non sur la base de résultats financiers et non financiers.

Généralement, la partie variable de la rémunération consiste en un bonus qui vient s'ajouter au salaire fixe. Ce bonus peut dépendre soit des performances individuelles du travailleur (évaluées en fonction des résultats obtenus ou en fonction des prestations), soit des performances de l'équipe, de l'unité d'exploitation, ou de la société dans son ensemble.

En Belgique, le bonus basé sur les performances individuelles peut prendre la forme d'un bonus en espèces, en warrants ou en options sur actions de SICAV. Le bonus en espèces est la forme la plus répandue. Il n'y a pas d'avantage fiscal ou parafiscal. Le bonus peut être contractuel (lorsqu'il fait partie de la rémunération convenue par contrat) ou discrétionnaire (lorsqu'il est octroyé volontairement en plus de la rémunération convenue). Lorsqu'il est volontaire, le bonus est toujours non récurrent. L'employeur détermine librement les travailleurs éligibles ainsi que les règles d'attribution. Les conditions d'octroi de warrants et d'options sur actions de SICAV sont généralement identiques à celles du bonus en espèces. Au lieu de verser un bonus en espèces, l'employeur octroie au travailleur des actifs financiers qui donnent le droit d'acheter des actions (cotées en bourse dans le cas des warrants) à un prix déterminé à l'avance. La différence avec le bonus en espèces est que ces options sont exonérées de cotisations sociales et bénéficient d'un régime fiscal spécifique, mais impliquent des formalités administratives plus complexes.

Le bonus basé sur les performances collectives peut être accordé sous la forme d'actions de la société, d'options sur ces actions, de bonus non récurrents liés aux résultats (CCT 90), ou de primes bénéficiaires. L'objectif du bonus sous forme d'actions est d'impliquer davantage les travailleurs en leur permettant de détenir une partie de la société. Elle permet également aux jeunes entreprises d'attirer des travailleurs compétents à un moment où l'entreprise ne dispose pas encore de liquidités suffisantes. Les options sur actions (stock-options) permettent au travailleur bénéficiaire d'acheter des actions de la société à un prix déterminé à l'avance. Au contraire des warrants ou options sur actions de SICAV, il s'agit ici d'actions de la société dans laquelle le travailleur est employé. L'objectif est donc d'inciter le travailleur à augmenter la valeur de la société. Ce bonus est le plus souvent accordé aux cadres dirigeants de la société qui peuvent davantage percevoir le lien entre leur action individuelle et les résultats de l'entreprise.

¹² Notons que même en corrigeant cet effet de composition, la tension liée à l'âge reste supérieure en Belgique (CSE, 2017).

Les avantages non récurrents liés aux résultats ont pour objectif de fédérer les travailleurs autour d'un projet commun et de récompenser les résultats collectifs de l'entreprise ou d'un groupe de travailleurs. Ce système prévoit la possibilité de conditionner un certain montant de rémunération à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs collectifs prédéfinis. Il a été créé par les partenaires sociaux dans le cadre de l'Accord interprofessionnel 2007-2008 et a été traduit dans la convention collective interprofessionnelle n° 90 dont le régime tire également son nom. La mise en place d'un système d'avantages non récurrents se fait obligatoirement par une convention collective de travail ou par une procédure d'adhésion des travailleurs selon qu'il existe ou non une délégation syndicale compétente pour la catégorie de travailleurs concernés. Ce bonus est exonéré de l'impôt des personnes physiques à condition que l'avantage ne dépasse pas, en 2020, 2 968€ net par travailleur.

Les primes bénéficiaires permettent aux sociétés d'octroyer un bonus sur leur bénéfice distribuable. Au contraire des avantages non récurrents, le plan ne peut être introduit que pour l'ensemble des travailleurs de la société.

En 2019, sur base de l'European Company Survey menée par Eurofound¹³, la rémunération liée aux résultats, la rémunération en fonction des performances (tant individuelles que collectives), et la participation aux bénéfices seraient appliquées dans une mesure relativement restreinte en Belgique par comparaison à la moyenne européenne. Toutefois, par comparaison aux pays voisins, l'écart est moins important en ce qui concerne la rémunération en fonction des performances de groupe. Pour ce type de rémunération, nous nous rapprochons fort de l'Allemagne.

¹³ Il s'agit de l'enquête appelée « European Company Survey » (ECS) basée sur les résultats de 2019, qui s'adressait aux organisations employant 10 travailleurs ou plus. Cette enquête comprend deux questionnaires : le premier est destiné aux représentants des travailleurs et le second est à soumettre aux cadres. Les questions concernant la rétribution variable figurent dans la partie destinée aux cadres. Voir [ici](#) pour les enquêtes par pays dans les langues officielles de ceux-ci.

Tableau 2-8 : Comparaison européenne du nombre d'organisations pratiquant la rémunération variable Données de 2019

Pays	Formes de rémunération			
	Résultats	Performances individuelles	Performances du groupe	Participation aux bénéfiques
Belgique	31%	30%	24%	22%
Bulgarie	63%	71%	61%	51%
Chypre	44%	63%	48%	39%
Danemark	39%	42%	29%	32%
Allemagne	44%	45%	29%	41%
Estonie	72%	69%	57%	48%
Finlande	63%	54%	45%	50%
France	55%	57%	49%	47%
Grèce	50%	57%	47%	38%
Hongrie	49%	59%	33%	32%
Irlande	36%	41%	32%	20%
Italie	31%	43%	29%	24%
Croatie	67%	67%	54%	43%
Lettonie	57%	59%	46%	40%
Lituanie	75%	71%	62%	51%
Luxembourg	36%	58%	46%	44%
Malte	69%	74%	47%	34%
Pays-Bas	36%	40%	28%	38%
Autriche	52%	51%	35%	38%
Pologne	54%	66%	49%	38%
Portugal	57%	54%	45%	37%
Roumanie	73%	66%	55%	45%
Slovaquie	83%	75%	55%	40%
Slovénie	64%	78%	58%	52%
Espagne	61%	57%	49%	43%
Tchéquie	76%	87%	64%	56%
Royaume-Uni	35%	43%	32%	30%
Suède	32%	29%	23%	32%
Moyenne	47%	51%	38%	38%

Source : Eurofound. Les données d'Eurofound datent de 2019 ("European Company Survey"). Note 1 : Dès qu'un salaire variable s'applique à un ou à plusieurs travailleurs de l'organisation, il peut être inclus dans les données. Note 2 : Les définitions suivantes ont été utilisées quant aux diverses formes de rémunération variable pendant les interviews des répondants à l'enquête : Rémunération au résultat, par exemple rémunération à la pièce, prime sur le chiffre d'affaires, courtage ou commissions (résultats) ; Rémunération supplémentaire variable liée aux performances individuelles à la suite d'une évaluation réalisée par la direction (performances individuelles) ; Rémunération supplémentaire variable liée aux performances de l'équipe, du groupe de travail ou du département (performances du groupe) ; Rémunération supplémentaire variable liée aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement (participation aux bénéfiques).

Le tableau ci-dessous montre que le nombre de salariés bénéficiant de formes de rémunération variable diffère fortement d'un secteur à l'autre. Lorsque de telles rémunérations sont accordées, il apparaît que c'est le plus souvent dans le cadre de l'application de la CCT n° 90. Il s'agirait, selon les données administratives extrapolées de SD Worx, d'un phénomène fortement dépendant des secteurs (SD Worx, 2019)¹⁴. C'est ainsi que 71 % des travailleurs du secteur de la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné pourraient déjà y prétendre tandis que les autres secteurs n'y ont pas du tout ou pratiquement pas recours. Toutefois, le système des avantages non récurrents liés aux résultats est globalement relativement bien répandu au sein des différentes branches d'activité : il concerne par exemple un peu moins de la moitié des travailleurs de l'industrie manufacturière et du secteur public, et entre 20 et 30% des travailleurs dans quelques grandes branches des services. Les primes bénéficiaires sont jusqu'à présent encore rares ; seuls trois secteurs les distribuent à plus de 5 % des salariés.

¹⁴ Les données correspondent à une extrapolation des montants des différentes formes alternatives de rémunération qui ont été identifiées dans l'étude précédente (2017) à l'ensemble de la population des salariés assujettis à la sécurité sociale belge dans le secteur privé. L'étude de 2017 comprenait 603 897 observations dans le secteur privé belge. Pour de plus amples informations concernant la composition de l'échantillon, voir pp. 8-13 du rapport du Service public fédéral Sécurité sociale, SD Worx (2017), *Identification et évaluation quantitative des systèmes d'indemnisation actuels, avec une attention particulière accordée aux innovations récentes*.

Tableau 2-9 : Pourcentage des salariés recevant une rémunération variable par le biais de systèmes collectifs dans le secteur privé belge, ventilé par secteur (extrapolation des données de SD Worx de 2017)

Secteur	Formes de rémunération		
	Avantages non récurrents liés aux résultats (CCT 90)	Actions ou warrants	Primes bénéficiaires
Agriculture, sylviculture et pêche	19,26%	1,65%	1,12%
Industries extractives	57,90%	3,36%	0,00%
Industrie	45,73%	6,39%	1,64%
Production et distribution d'électricité, gaz, vapeur et air conditionné	71,14%	29,20%	6,99%
Distribution d'eau, gestion des déchets et dépollution	47,72%	3,01%	0,00%
Construction	22,70%	3,97%	0,13%
Commerce de gros et de détail, réparation de voitures et de motocyclettes	20,03%	5,02%	1,71%
Transport et entreposage	31,30%	5,20%	5,14%
Hébergement et restauration	11,38%	0,76%	0,00%
Information en communication	30,82%	13,78%	5,58%
Activités financières et d'assurance	37,54%	13,03%	7,58%
Activités immobilières	9,35%	6,77%	0,00%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	20,65%	13,61%	1,52%
Activités de services administratifs et de soutien	16,70%	4,89%	0,23%
Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	46,76%	6,56%	0,00%
Enseignement	1,43%	0,22%	0,00%
Santé humaine et action sociale	0,48%	0,12%	0,01%
Arts, spectacles et activités récréatives	7,69%	1,15%	0,00%
Autres activités de services	8,95%	1,14%	1,16%
Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique	0,00%	0,00%	0,00%
Activités des organisations et organismes extraterritoriaux	0,00%	0,00%	0,00%
MOYENNE.RANG	21,03%	4,50%	1,48%

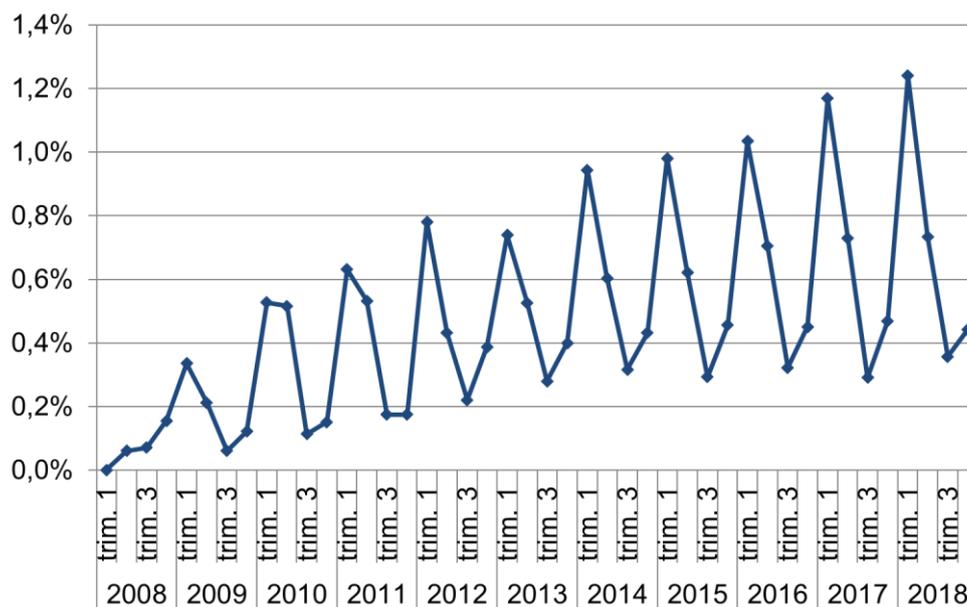
Source : SPF SS, ONSS, SD Worx (2019), Extrapolation des montants des différentes formes alternatives de rémunération, identifiées dans l'étude précédente (2017), à l'ensemble de la population des travailleurs salariés assujettis à la sécurité sociale belge dans le secteur privé. Les données proviennent des tableaux de synthèse du rapport, initialement « Tableau 18 - Données sectorielles », pp. 38-39.

Les données de SD Worx offrent un instantané sur la base des observations de 2017 du nombre de bénéficiaires de la CCT n° 90 par secteur. Il ne s'agit cependant pas de données en séries temporelles ; de ce fait, on ne peut déterminer l'éventuelle augmentation ou diminution du nombre de bénéficiaires au fil du temps.

En ce qui concerne les primes bénéficiaires, d'après les données fournies par la comptabilité nationale¹⁵, le système a pris de l'ampleur entre 2009 et 2013 puis a diminué jusque 2017 (dernière année observée). Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est plus simple de donner aux travailleurs une participation aux bénéfices sans participation au capital de l'entreprise (nouveau cadre légal des primes bénéficiaires). En outre, afin de rendre la mesure attrayante, un traitement social et fiscal avantageux a été prévu.

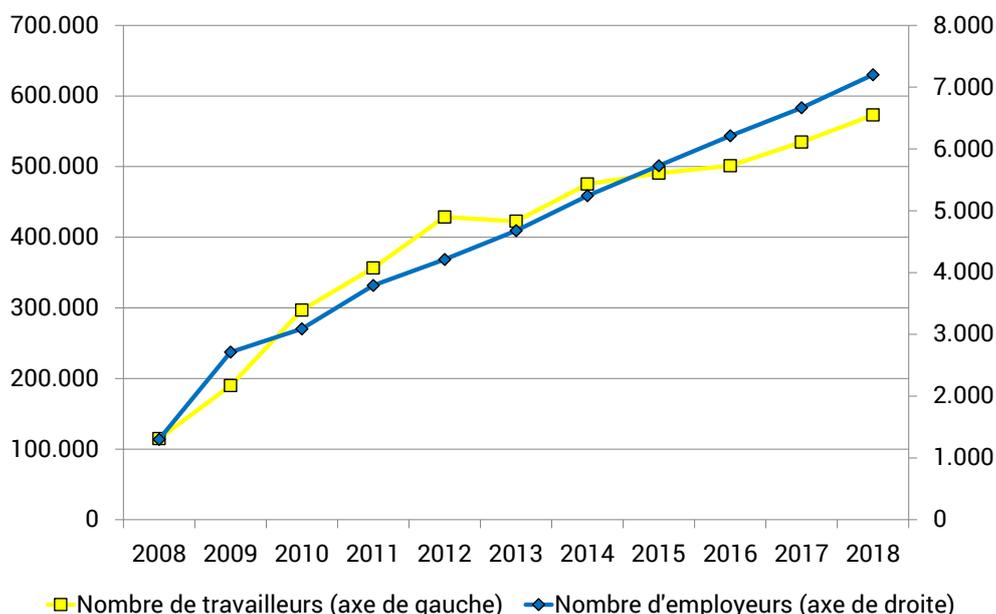
Le système des bonus non récurrents liés aux résultats gagne aussi en popularité (CCT n° 90 en pourcentage de la masse salariale et en nombre de travailleurs et d'employeurs participant au système).

Graphique 2-9 : Part des avantages non récurrents liés aux résultats (en % du salaire brut selon l'ONSS)



Sources : ONSS (données non publiées) ; calculs propres du secrétariat. Publié initialement sous l'intitulé « Graphique 1-1 » dans Conseil central de l'économie (2019), Rapport sur les avantages non récurrents liés aux résultats (CCE 2019-0104).

¹⁵ Les données ne sont pas publiées et ne peuvent donc pas être communiquées.

Graphique 2-10 : Nombre de travailleurs et d'employeurs participant au système des bonus non récurrents liés aux résultats

Sources : ONSS (données non publiées) ;

Les données du SPF Finances permettent également d'analyser l'évolution des options sur actions et parts. On constate que, tant pour les salariés que pour les dirigeants d'entreprise, les options sur actions et parts prennent de l'importance au cours du temps : de plus en plus d'individus sont concernés, et le poids dans la rémunération augmente au cours du temps.

Tableau 2-10 : Options sur actions, parts et warrants

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salariés										
Nombre de contribuables (milliers)	23,55	26,04	21,20	24,19	31,97	33,10	34,68	38,06	47,91	58,70
Nombre de contribuables (en % du nombre de salariés)	0,52%	0,57%	0,46%	0,52%	0,69%	0,73%	0,76%	0,83%	1,04%	1,27%
Montant attribués en année t (millions €)	188,72	144,47	138,77	202,87	296,25	329,80	372,07	430,60	544,66	710,30
Montant attribués en année t (en % des salaires bruts)	0,19%	0,14%	0,13%	0,19%	0,26%	0,28%	0,31%	0,36%	0,44%	0,57%
Montant moyen par contribuable (milliers €)	8,01	5,55	6,55	8,39	9,27	9,97	10,73	11,31	11,37	12,10
Dirigeants d'entreprise										
Nombre de contribuables	768	654	465	454	540	513	521	680	711	1056
Nombre de contribuables (en % du nombre de dirigeants d'entreprise)	0,24%	0,20%	0,14%	0,13%	0,15%	0,14%	0,14%	0,18%	0,18%	0,26%
Montant attribués en année t (millions €)	20,44	18,83	11,43	12,08	18,08	18,37	22,47	31,55	31,55	46,86
Montant attribués en année t (en % des rémunérations des dirigeants d'entreprise)	0,20%	0,18%	0,10%	0,10%	0,15%	0,14%	0,17%	0,22%	0,22%	0,31%
Montant moyen par contribuable (milliers €)	26,61	28,79	24,59	26,60	33,49	35,81	43,14	46,40	44,37	44,37

Source : SPF Finances

En résumé, le poids de la rémunération variable est relativement faible en Belgique au regard des autres pays, et particulièrement en ce qui concerne la rémunération à la performance individuelle. Ce résultat semble cohérent avec le fait que les écarts de salaire entre entreprises au sein des branches d'activité sont particulièrement faibles en Belgique au regard des écarts de productivité (OCDE, 2019a).

3. Éléments à prendre en compte lors du débat sur la politique salariale

Le salaire représente la rémunération de la contribution des travailleurs à la valeur ajoutée générée par l'entreprise. Il peut également constituer un outil de management pour les entreprises dans le but d'augmenter leurs performances. En effet, la manière dont un travailleur est rémunéré peut influencer sa motivation et donc les efforts qu'il va fournir, la manière dont il va accumuler des compétences, et son attachement à l'entreprise. L'impact d'une politique salariale sur la compétitivité d'une entreprise dépendra au final du ratio entre son coût et les bénéfices qu'elle peut engendrer. En outre, au-delà de leurs effets dans les entreprises qui les mettent en place, les politiques salariales peuvent affecter le fonctionnement du marché du travail, notamment en modifiant la mobilité du travail ou le niveau de qualification des travailleurs, ainsi que l'évolution macroéconomique des salaires.

Il est donc important de prendre en compte chacun de ces aspects au moment de discuter de la politique salariale à mettre en place. L'objectif de ce rapport est d'objectiver au mieux l'ensemble de ces éléments afin de pouvoir éclairer ces discussions.

Le rapport se limite à la discussion de trois systèmes de rémunération, à savoir la rémunération à l'ancienneté, la rémunération à la performance et la rémunération à la compétence.

3.1 Le développement des compétences

De Terssac (1996) définit les compétences comme étant la façon dont les individus gèrent leurs ressources cognitives et sociales dans l'« action en situation ». Il existe plusieurs types de compétences. Les compétences « transversales » sont des compétences qui ne sont pas spécifiquement attachées à un métier ou à une branche d'activité et qui, par conséquent, peuvent être valorisées dans diverses situations professionnelles (France stratégie, 2017). Elles couvrent un large spectre d'aptitudes d'ordre comportemental, cognitif ou organisationnel. La polyvalence, les capacités d'adaptation, les capacités d'apprentissage, la motivation, les capacités relationnelles, la disponibilité, etc. sont autant de compétences transversales. Des capacités plus basiques liées à l'écriture, au calcul ou à l'utilisation d'outils numériques sont également considérées comme des compétences transversales.

Les compétences « transférables » sont des compétences propres à un contexte professionnel particulier, mais qui peuvent être utilisées dans un autre métier ou dans un autre environnement professionnel. Ce sont, par exemple, les compétences techniques d'un opérateur de production dans le secteur de la chimie, qui peuvent être communes à celles dans le secteur de la pharmacie. Les compétences transférables peuvent également avoir été acquises en dehors de l'activité professionnelle. Par exemple, une personne peut avoir développé des compétences en comptabilité ou en analyse financière dans le cadre d'une activité bénévole de trésorier d'une association (Ibid., 2017).

Enfin, certaines compétences ne sont ni transférables, ni transversales, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être utilisées qu'au sein d'une entreprise spécifique. Les types de compétences que les entreprises chercheront à développer peuvent varier en fonction de leurs spécificités.

En outre, le niveau de compétences exigé peut varier en fonction du poste de travail occupé. On peut grosso modo distinguer deux types de postes au sein des entreprises : les postes stratégiques et les postes de support¹⁶. Les postes stratégiques sont des postes qui ont un impact important sur l'implémentation de la stratégie de l'entreprise (Huselid et al., 2005). Par exemple, ce sont les postes de chercheur pour les entreprises qui misent sur leur avance technologique, les responsables des achats pour les chaînes de grande distribution qui mettent en avant les prix les plus bas, ou encore les postes en relation avec la clientèle pour les entreprises dont la carte de visite est la qualité du service. La seconde caractéristique des postes stratégiques est la grande variabilité des performances selon les travailleurs qui les occupent. En effet, plus les prestations sont bonnes, plus cela crée de la valeur pour l'entreprise. L'objectif pour l'entreprise est donc d'avoir les travailleurs avec les meilleures compétences à ces postes.

Les postes de support sont des postes qui n'ont pas un impact direct sur l'implémentation de la stratégie de l'entreprise, mais qui sont néanmoins indispensables au bon fonctionnement de celle-ci. Il s'agit par exemple des services de comptabilité, du service administratif, ou dans certains cas du support logistique ou de la production si la stratégie de l'entreprise ne repose pas essentiellement sur ces départements. L'objectif pour l'entreprise est que ces postes accomplissent la tâche demandée selon un certain standard de qualité. Contrairement aux postes stratégiques, faire mieux que le standard exigé ne changera pas grand-chose à la valeur de l'entreprise. Par contre, ne pas être en mesure d'atteindre ce standard peut être très coûteux. Les entreprises désirent donc avoir à ces postes des travailleurs capables de mener la tâche à bien, c'est-à-dire de connaître les routines, les processus et de résoudre les problèmes quand ils surviennent.

Notons que cette typologie n'est pas forcément liée à la hiérarchie au sein de l'entreprise. Par exemple, le poste d'un directeur d'un service de comptabilité sera plutôt considéré comme de support, tandis qu'un poste de commercial sera souvent considéré comme stratégique.

Comment les politiques salariales peuvent-elles influencer le développement des compétences ?

Rémunération à l'ancienneté

Un des objectifs de la rémunération à l'ancienneté est d'inciter les travailleurs à rester dans l'entreprise afin qu'ils puissent développer, avec la pratique, des compétences spécifiques à l'entreprise (routines, processus, relations de confiance avec la clientèle, résolution des problèmes). En effet, comparé à d'autres systèmes de rémunération, le salaire est plus faible durant les premières années de service, le temps d'acquérir les compétences nécessaires pour le poste de travail, mais ceci est ensuite compensé par un salaire supérieur pour inciter le travailleur à rester dans l'entreprise. Plus le travail est complexe, plus il faut du temps pour atteindre le niveau de prestation exigé pour le poste de travail, et donc plus longue est la période de progression du salaire. Cette politique est donc plus appropriée lorsque le travail nécessite l'exploitation de ces compétences spécifiques (Harcourt et Heywood, 2007 ; de Hek et Van Vuren, 2010). Le fait d'inciter les anciens à rester dans l'entreprise permet également le transfert de connaissances et de savoir-faire entre les plus anciens et les plus jeunes (De Meulenaere et al., 2016). Enfin, le fait que les travailleurs soient incités à rester dans l'entreprise permet à celle-ci de ne pas perdre des compétences dont l'acquisition aura constitué un coût, notamment en termes de formation. Cela encourage donc les entreprises à investir dans la formation de leurs travailleurs (Harcourt et Heywood, 2007).

¹⁶ Aussi appelés "star jobs" et "guardian jobs", voir Baron et Kreeps (1999)

Rémunération à la compétence

La rémunération à la compétence a pour objectif d'inciter les travailleurs à acquérir des compétences. Elle peut prendre deux formes différentes. La première consiste à lier l'évolution de la rémunération au sein d'une fonction à la progression des compétences du travailleur. Par exemple, une fonction de codeur dans le secteur informatique peut donner lieu à différents niveaux de rémunération en fonction du nombre de langages que le codeur maîtrise, du nombre de problèmes qu'il est capable de résoudre, de sa capacité à diriger une équipe, etc. Ce système est également largement utilisé chez les ouvriers en Belgique. On reste donc ici dans une logique de classification de fonctions, c'est-à-dire que le niveau du salaire dépend en partie des tâches à accomplir, mais avec une progression basée sur l'acquisition de compétences.

Une autre forme de rémunération à la compétence consiste à ne plus du tout baser le salaire sur les tâches à accomplir (c'est-à-dire sur une fonction) mais uniquement sur le nombre de compétences acquises par le travailleur. Autrement dit, cette politique salariale base le salaire sur le nombre de fonctions qu'un travailleur peut potentiellement occuper au sein de l'entreprise et non sur la fonction qu'il occupe effectivement (Mitra et al., 2011 ; Leritz, 2012). L'objectif de ce système est donc de rendre les travailleurs polyvalents.

Rémunération à la performance

Une manière utilisée par les entreprises pour augmenter le niveau de compétence de leur main d'œuvre est de mettre en place une politique de management dont l'objectif est d'attirer et de retenir les travailleurs les plus compétents. Ceci est surtout important pour les postes stratégiques puisque ceux-ci ont comme particularité que plus les prestations sont bonnes, plus grande est la valeur de l'entreprise.

Les systèmes de rémunération basés sur la performance individuelle permettent notamment d'obtenir ce résultat puisque ce sont les travailleurs les plus compétents qui vont en bénéficier le plus.

Différentes études ont ainsi montré que l'instauration de politiques salariales à la performance individuelle (dans le cas de ces études, il s'agissait de systèmes de paiement à la pièce) avait augmenté les résultats des entreprises via notamment un effet de sélection de la main d'œuvre (Lucifora, 2015) : ces entreprises attiraient et renaient davantage les travailleurs les plus compétents, tandis que les moins compétents avaient davantage tendance à quitter l'entreprise.

Évolution des besoins de compétences des entreprises

Au cours des dernières décennies, la structure sectorielle de l'économie a sensiblement évolué. On a assisté à une « tertiarisation » de l'économie, caractérisée par un déclin de l'activité dans l'industrie primaire et manufacturière au profit du secteur des services. Par ailleurs, le phénomène de « digitalisation » de l'économie, souvent considéré comme la « quatrième révolution industrielle », a également provoqué d'importantes transformations de l'activité économique axée, de façon toujours plus intensive, sur les technologies numériques tels que les ordinateurs, les appareils mobiles, l'internet, l'« internet des choses », la robotisation et l'automatisation (Commission européenne, 2017). L'usage de ces nouvelles technologies affecte l'ensemble des processus de production et des modes de prestation des services, ce qui provoque des changements « occupationnels », relatifs à la nature même des métiers et des emplois dans les différentes branches d'activité qui composent l'économie.

Ces changements structurels et occupationnels ont modifié les attentes et les besoins des entreprises en termes de qualifications et de compétences professionnelles. Lors de la phase fordiste de production de masse (des années 1930 aux années 1970), on avait essentiellement besoin d'améliorer les produits ou les processus de production. Cela nécessitait essentiellement des innovations incrémentales. Celles-ci découlaient surtout de l'accumulation des compétences spécifiques à l'entreprise (Harcourt et Heywood, 2007). La rémunération à l'ancienneté était donc une politique salariale particulièrement adaptée au type de compétences qu'il fallait développer, ce qui explique qu'elle était si répandue dans l'ensemble des pays développés.

Les premières phases d'une vague technologique, comme celle que nous connaissons actuellement, sont caractérisées par la montée en puissance des innovations radicales, c'est-à-dire l'invention de nouveaux produits ou processus (Audretsch et Thurik, 2001). Les connaissances nécessaires à l'innovation radicale sont souvent de nature scientifique. Elles sont créées dans les centres de recherche des entreprises ou d'universités (ou en joint-venture entre les deux). Elles sont codifiées sous forme de rapports, de brevets ou d'articles scientifiques. Ces connaissances peuvent donc être utilisables d'une entreprise à l'autre au contraire des compétences spécifiques à l'entreprise. En outre, les travailleurs acquièrent de plus en plus de connaissances en dehors de l'entreprise, notamment en se construisant leurs propres réseaux (Sullivan et Baruch, 2009).

Ainsi, à côté des entreprises qui continuent à faire de l'innovation incrémentale et pour lesquelles la rémunération à l'ancienneté est particulièrement adaptée, de nouvelles activités se sont développées, au sein de nouvelles entreprises ou d'entreprises existantes, qui reposent davantage sur de l'innovation radicale. Ces nouvelles activités nécessitent l'accumulation de compétences qui ne s'apprennent pas nécessairement par la pratique du métier. Dans ce cas, il est possible qu'une politique de rémunération basée uniquement sur l'ancienneté ne suffise pas à développer les compétences dont l'entreprise a besoin.

En outre, dans les secteurs qui se situent au début d'une vague technologique, un grand nombre d'entreprises sont en concurrence, mais seule une poignée d'entre elles survivront et domineront le marché. C'est le phénomène des « winners take all » : un avantage, même relativement faible (par exemple en termes de technologie ou de qualité du service) aura in fine pour conséquence la domination quasi totale du marché et l'éviction des concurrents. Dans ces secteurs, le fait d'avoir les meilleurs travailleurs aux postes stratégiques est crucial pour la survie de l'entreprise : soit elles disposent des meilleurs travailleurs et dominent le marché, soit elles ne les ont pas et risquent de disparaître.

Une autre évolution est que les marchés sont de plus en plus mondiaux. Il en est de même du marché du travail et des candidats aux postes stratégiques. Pour être attractives, les entreprises doivent donc proposer une rémunération compétitive au niveau mondial. Ceci explique les niveaux particulièrement élevés de rémunération de certains postes stratégiques.

3.2 Les attentes des travailleurs

Le travail occupe une place importante dans la vie des individus. Le fait que les modalités du travail ne répondent pas aux attentes des travailleurs constitue un des facteurs de risque pour l'apparition des troubles psychiques (burn-out...) et physiques (maladies cardio-vasculaires ...), ce qui, en plus des conséquences négatives pour les travailleurs, entraîne également des coûts pour la société. En outre, le fait que le travail réponde ou non aux attentes des travailleurs est important pour les entreprises car cela a un impact sur la motivation des travailleurs et leur attachement à l'entreprise, ce qui au final impacte les performances des entreprises.

Les attentes des travailleurs vis-à-vis de leur travail concernent notamment l'intérêt qu'ils lui portent (contenu, utilité, perspectives de carrière), le climat sur le lieu de travail (contacts avec les collègues, les clients, etc.) et la reconnaissance, financière ou non, de leur contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise.

Concernant ce dernier aspect, les éléments d'équité et de justice organisationnelle sont particulièrement importants (Forest, 2008). Selon la théorie de l'équité, chaque individu établit des comparaisons entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il apporte à son organisation. L'individu s'estimera traité de manière équitable s'il estime que ses avantages sont justes par rapport à ses contributions. Toutefois, cette perception dépend aussi d'une comparaison de ce ratio avantage / contribution avec celui d'autres individus pris comme points de référence. Selon la théorie de la justice organisationnelle, les individus évaluent également les moyens ou les procédures que l'organisation instaure pour distribuer les diverses récompenses, notamment le dispositif d'évaluation des performances. De manière générale, il a été montré que les conséquences d'une politique salariale perçue comme inéquitable sont notamment une baisse des performances de la part des travailleurs, davantage d'absentéisme, et un turnover plus élevé (Della Torre et al., 2015).

Dans quelle mesure les différentes politiques salariales peuvent-elles contribuer à répondre aux attentes des travailleurs ?

Rémunération à l'ancienneté

Dans les systèmes de rémunération à l'ancienneté, le faible salaire du début de carrière (relativement aux autres politiques de rémunération) n'est compensé qu'après avoir passé un certain nombre d'années dans l'entreprise (ou dans le même secteur si l'ancienneté est transférable d'une entreprise à l'autre). Ce système peut donc convenir aux travailleurs qui sont disposés à s'investir à long terme dans l'entreprise ou dans le secteur. Il est toutefois moins attractif pour des travailleurs qui ne désirent pas forcément y rester longtemps. Ceci est encore plus vrai pour les travailleurs les plus compétents qui estiment qu'ils gagneraient davantage dans un système où le salaire est basé sur leurs propres prestations.

Shaw et Gupta (2007) montrent ainsi que les entreprises où la rémunération est basée sur l'ancienneté ont tendance à conserver les travailleurs dont les compétences sont dans la moyenne, alors que les entreprises où la rémunération est basée sur les prestations individuelles parviennent davantage à garder les travailleurs qui ont des compétences au-dessus de la moyenne (voir également les études citées par Lucifora, 2015 et Baeten et al., 2019).

Du point de vue de la justice organisationnelle, la procédure n'implique aucune évaluation des performances des travailleurs, évaluation qui pourrait être remise en question par ceux-ci.

Rémunération à la performance

En théorie, la rémunération à la performance repose sur le principe d'une adéquation entre les avantages perçus par le travailleur et sa contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise. Toutefois, la difficulté réside dans sa mise en pratique.

Pour certaines fonctions, comme les travailleurs à la pièce ou les fonctions commerciales, la contribution du travailleur peut être évaluée sur la base des résultats obtenus. Pour les autres fonctions, il est plus difficile d'identifier la contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise de chaque travailleur pris individuellement (comment évaluer la contribution d'un comptable, d'un conducteur d'engin ... ?). Au lieu des résultats, on évaluera alors plutôt le comportement du travailleur. L'évaluation du comportement soulève néanmoins deux difficultés. La première est le choix des critères d'évaluation. On a pu constater qu'un critère d'évaluation mal choisi peut modifier le comportement des travailleurs dans une direction qui va à l'encontre de l'objectif initial. Par exemple, il a été montré que des centres de formation qui étaient évalués sur la base des résultats de leurs participants avaient eu tendance à présélectionner les participants qui avaient le plus de chance d'atteindre de bons résultats, ce qui passait à côté de l'objectif de former ceux qui en avaient le plus besoin (Heckman et al., 1997).

L'autre difficulté est la capacité des évaluateurs à émettre un jugement qui sera accepté par les travailleurs évalués. Une enquête menée au sein d'institutions publiques au Royaume Uni a montré que l'instauration d'une politique de rémunération à la performance individuelle intensifiait les perceptions de jalousie et de division lorsque les cibles ne sont pas bien définies, les managers ne connaissent pas assez bien le travail pour l'évaluer ou le travail est en soi difficile à évaluer (Mardsen et al., 2000). De manière générale, les évaluateurs sont souvent les supérieurs hiérarchiques car ce sont eux qui connaissent le mieux les travailleurs qu'il faut évaluer. Cette proximité engendre deux types de biais. Le premier est le biais d'indulgence : les supérieurs hiérarchiques sont réticents à donner de faibles scores à leurs subordonnés. Ce phénomène est d'autant plus important que le responsable hiérarchique connaît le salarié depuis longtemps et que l'évaluation joue un rôle important dans la détermination de la rémunération. L'autre biais est le biais de centralité : les responsables hiérarchiques ont tendance à concentrer les évaluations autour d'une norme plutôt que de distinguer nettement les performances de leurs subordonnés (Léné, 2008).

Ces problèmes sont inhérents à l'évaluation des performances individuelles et ne se posent donc pas lorsque la rémunération est basée sur la performance d'un groupe de travailleurs. Toutefois, plus l'évaluation de la performance est basée sur un grand groupe, moins le travailleur perçoit le lien entre sa contribution personnelle et la récompense obtenue (Gerhart et al. 2009, Nyberg et al., 2018). Si on évalue les performances au niveau de l'entreprise dans son ensemble, différents systèmes peuvent intervenir. Le salaire du travailleur peut être lié à la performance de l'entreprise par le biais d'un plan de participation aux bénéfices (comme le système des primes bénéficiaires en Belgique) ou par le biais de l'actionnariat salarié (stock-options, actions). Des cibles non financières peuvent également être définies comme la croissance des ventes, la diminution de la consommation d'énergie ou l'amélioration du respect des délais (c'est le principe du système des avantages non récurrents liés aux résultats en Belgique), ce qui peut davantage supporter la croissance de long terme de l'entreprise (Gerhart et al. 2009).

La rémunération à la performance peut avoir également un impact sur le climat sur le lieu de travail. Lorsque les performances sont évaluées pour un groupe de travailleur, cela incite à la coopération, ce qui est donc plus adapté lorsque les tâches sont interdépendantes (Gerhart et al. 2009). En outre, lorsqu'ils bénéficient aux postes de support, les bonus liés aux résultats de l'entreprise peuvent constituer un moyen de reconnaître leur rôle indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. L'évaluation des performances au niveau individuel au contraire incite peu à la coopération et au partage du savoir (Gerhart et Fang, 2014) et peut donc être contreproductive lorsque les tâches sont interdépendantes. Lorsqu'elle est trop poussée, la rémunération individuelle à la performance peut dans certains cas générer du stress, pousser à des prises de risque excessives et même à l'extrême engendrer des comportements déviants comme le sabotage du travail des collègues ou la falsification des résultats (Gerhart et al., 2009 ; Gerhart et Fang, 2014 ; De Meulenaere, 2016).

Le bon fonctionnement d'une politique de rémunération à la performance est donc fortement conditionné par sa mise en œuvre. Lorsque les conditions sont réunies, la rémunération à la performance peut générer de très bons résultats, mais quand ce n'est pas le cas, cela peut produire des résultats particulièrement mauvais (Gerhart et al., 2009).

Rémunération à la compétence

La rémunération à la compétence constitue également une manière de reconnaître la contribution des travailleurs à la valeur ajoutée de l'entreprise dans la mesure où celle-ci est liée à la maîtrise de certaines compétences. Toutefois, étant donné que la certification de l'acquisition de compétences passe par des procédures d'évaluation, les mêmes types de problèmes que pour l'évaluation de la performance individuelle, liés à la subjectivité de l'évaluation, peuvent être rencontrés (Léné, 2008). Un autre problème peut en outre venir du fait que les travailleurs peuvent être démotivés si les compétences qu'ils ont acquises ne sont pas utilisées (Leritz, 2012) ou si elles ne sont pas autant rémunérées que ce qui avait été prévu au départ, ce qui peut arriver à cause des contraintes budgétaires de l'entreprise (Léné, 2008).

Lorsque la rémunération à la compétence permet de rendre les travailleurs polyvalents, cela favorise la coopération et la communication entre les travailleurs dont les tâches sont interchangeable (Leritz, 2012). En outre, étant donné que les travailleurs ont une vue sur un grand nombre de tâches au sein de l'entreprise, ils comprennent mieux le sens de chaque tâche dans le processus d'ensemble, ce qui contribue à accroître leur autonomie et leur motivation (Shaw et al., 2005). La motivation des travailleurs peut également être renforcée par le fait qu'ils ont le sentiment que l'entreprise investit en eux en leur donnant la possibilité d'augmenter leurs compétences (Shaw et al., 2005).

Évolution des attentes des travailleurs en termes de perspectives de carrière et de rémunération

Puisque la rémunération en fonction de l'ancienneté convient surtout à des travailleurs qui sont disposés à s'investir à long terme dans la même entreprise ou dans le même secteur, il est intéressant de savoir si les travailleurs issus des dernières générations sont (volontairement) plus mobiles que leurs aînés. Auquel cas, les systèmes de rémunération en fonction de l'ancienneté répondraient moins qu'auparavant aux attentes des travailleurs en termes de perspectives de carrière et de rémunération.

Un certain nombre d'auteurs ont émis l'hypothèse que les travailleurs issus de la génération Y (nés entre 1979 et 1994) sont intrinsèquement plus nomades que ceux issus des générations précédentes. D'après Pichault et Pleyers (2012), ces études se basent sur des données peu fiables : dans de nombreux cas, il s'agit d'étudiants universitaires, généralement attachés à l'institution d'origine de l'auteur de la recherche ; certains auteurs étayent leurs propos en recourant à des anecdotes personnelles ; d'autres imaginent un cas fictionnel à partir duquel ils recueillent réactions et conseils de divers managers et consultants.

L'enquête menée par Pichault et Pleyers auprès de 851 travailleurs, chômeurs et inactifs en Belgique, montre en effet que les jeunes travailleurs expriment davantage de désirs de changement que leurs

ainés. Toutefois, il ne s'agit pas nécessairement de changement d'employeur mais cela peut être des changements d'activité auprès du même employeur.

En termes de préférence de rémunération, il n'y pas de consensus sur le sujet. L'enquête menée par la Vlerick School et Vacature.com auprès de 3 622 salariés en Flandre montre qu'au sein de la catégorie des employés opérationnels, la grande majorité (78%) des travailleurs de moins de 30 ans préfère un salaire basé sur leurs propres prestations plutôt que des augmentations fixes chaque année¹⁷, alors que parmi les plus de 45, ils ne sont que la moitié à préférer ce type de rémunération. De l'autre côté, l'enquête de Nils et Dossche (2015), menée auprès de 1 923 personnes en Belgique¹⁸ montre par contre que la préférence pour le salaire fixe ou la rémunération variable ne varie pas ou très peu en fonction de l'âge.

Deux remarques peuvent être faites par rapport à ces comparaisons entre catégories d'âge. La première remarque est qu'il est compliqué de savoir si les différences qu'on observe entre catégories d'âge sont le résultat de différences entre générations ou si c'est simplement le fait qu'on compare des individus à des moments différents du cycle de vie. Il est en effet possible que dans toute génération, les travailleurs sont plus mobiles étant jeunes, notamment car il faut du temps pour trouver l'emploi qui convient le mieux. La deuxième remarque est que même s'il existe des différences en termes de comportements ou d'attentes entre catégories d'âge, ces différences sont souvent plus faibles que celles qui sont liées à l'appartenance sociale ou au niveau d'éducation.

Les attentes des travailleurs en termes de rémunération peuvent également différer selon le poste de travail occupé. Dans les postes de travail stratégiques, la variabilité des prestations est potentiellement élevée puisque plus la prestation est bonne, meilleurs seront les résultats de l'entreprise. Si la qualité de la prestation est mesurable, alors une rémunération basée sur la prestation individuelle devrait être acceptée, voire même souhaitée par les travailleurs qui ont confiance en leurs capacités.

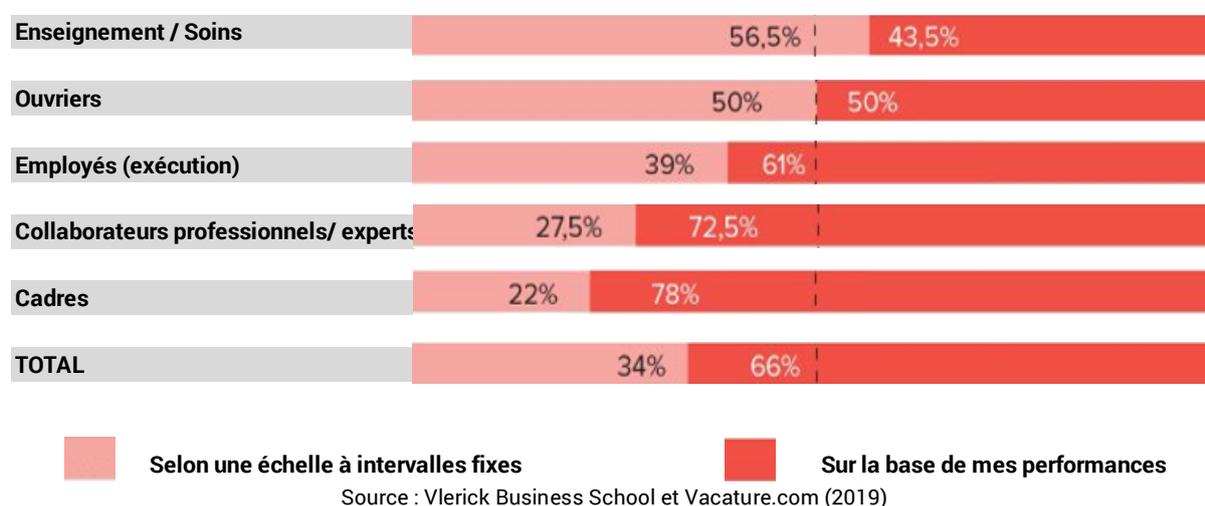
¹⁷ L'enquête propose 6 scénarii parmi lesquels la personne interrogée doit indiquer sa préférence. Scénario 1 : le salaire augmente avec l'ancienneté pendant 20 ans ; Scénario 2 : le salaire augmente avec l'ancienneté pendant 5 à 10 ans. Ensuite le salaire varie sur la base des performances de l'entreprise ; Scénario 3 : le salaire augmente avec l'ancienneté pendant 5 à 10 ans. Ensuite le salaire varie sur la base des performances individuelles ; Scénario 4 : Le salaire fixe augmente jusqu'à un certain niveau supérieur au marché, à un rythme qui dépend des performances individuelles. Un bonus est prévu si les performances de l'entreprise sont positives ; Scénario 5 : Le salaire fixe augmente jusqu'à un certain niveau supérieur au marché, à un rythme qui dépend des performances individuelles. Ensuite le salaire varie sur la base des performances individuelles. Scénario 6 : Le salaire fixe augmente jusqu'au niveau du marché, à un rythme qui dépend des performances individuelles. Ensuite le salaire varie sur la base des performances individuelles et un bonus est prévu si les performances de l'entreprise sont positives. Si la personne interrogée choisit le scénario 1, 2 ou 3, on considère qu'elle préfère des augmentations fixes chaque année ; si elle choisit le scénario 4, 5 ou 6, on considère qu'elle préfère un salaire basé sur ses propres prestations.

¹⁸ 50% d'entre elles sont des salariés des entreprises partenaires de la Chaire LaboRH (Axa, HeidelbergCement, Proximus, Total et UCB) ; 50% de ces personnes sont issues de la population belge tout venant (étudiants, demandeurs d'emplois, salariés et indépendants).

Ceci devrait être moins le cas pour les postes de support où on demande au contraire les prestations les plus stables possibles. Si des écarts de rémunération peuvent être acceptés entre les travailleurs qui atteignent les standards exigés pour le poste et ceux qui ne les atteignent pas, ils peuvent au contraire apparaître comme moins justifiés parmi les travailleurs qui remplissent les critères demandés. Des écarts de salaire basés sur des évaluations individuelles peuvent dès lors être considérés comme forcés ou arbitraires. Il en est de même pour des écarts de salaire basés sur l'ancienneté ou l'expérience qui peuvent parfois être perçus comme trop importants pour une même prestation.

Le fait que les travailleurs puissent avoir des attentes différentes en fonction des postes occupés semble être confirmé par l'enquête menée par la Vlerick school et vacature.com qui montre qu'il existe de fortes différences entre fonctions en termes de préférence de rémunération. Ainsi, 78% des managers préfèrent une rémunération basée sur leurs propres prestations, alors que ce type de rémunération n'est plébiscité que par 61% des employés opérationnels et par 50% des ouvriers.

Graphique 3-1 : Résultats de l'enquête sur les préférences quant à la formation salariale de quelques profils de fonctions



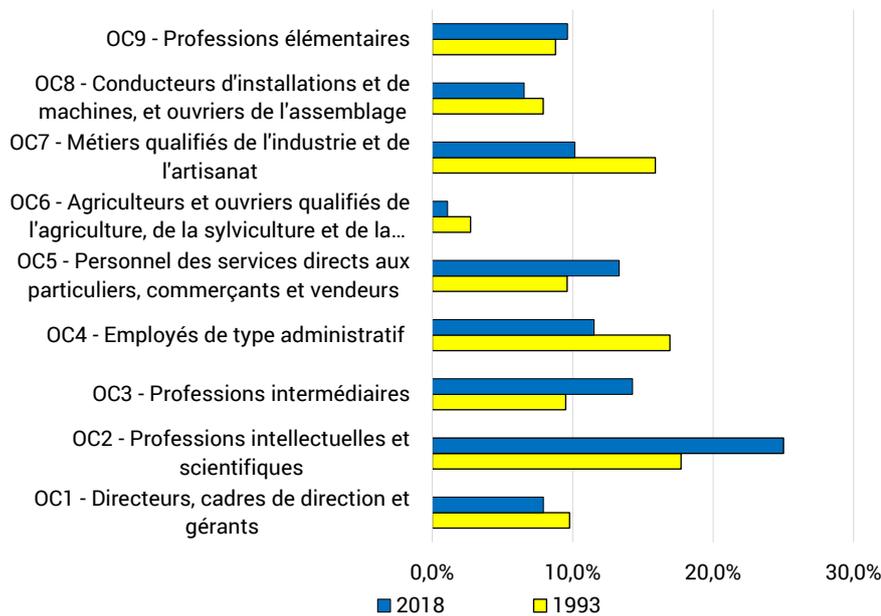
Notons qu'il est probable que le pourcentage de répondants préférant une rémunération basée sur leurs propres prestations soit surévalué. En effet, il est démontré que les individus s'auto-évaluent généralement de manière très favorable (Zell et al., 2020). Il n'est donc pas surprenant qu'une majorité de travailleurs estime qu'ils vont se retrouver gagnant si leur salaire est basé sur leurs performances individuelles. C'est donc davantage la différence entre les catégories de travailleurs qui est l'information pertinente à retenir, plutôt que la hauteur du pourcentage dans une catégorie particulière.

En résumé, il n'est pas évident que les dernières générations de travailleurs aient dans leur ensemble une moindre préférence que leurs aînés pour des carrières longues au sein d'une même entreprise avec un salaire basé sur l'ancienneté. Par contre, il est possible que la composition des préférences au sein d'une génération ait évolué au cours du temps parallèlement à l'évolution de la composition des profils des travailleurs.

On constate par exemple sur la base de l'Enquête sur les forces de travail (Eurostat) que la composition des fonctions occupées par les travailleurs s'est fortement modifiée entre 1993 et 2018, ce qui n'est pas sans lien avec les évolutions technologiques évoquées plus haut. La question de savoir si l'offre des modes de rémunération correspond bien à la diversité actuelle des attentes des travailleurs mérite d'être posée. Selon l'enquête Vlerick-Vacature, la majorité des travailleurs choisiraient toutefois de conserver le même système de rémunération que celui dont ils bénéficient

actuellement (que ce soit une rémunération à l'ancienneté ou une rémunération à la performance individuelle).

Graphique 3-2 : Répartition des fonctions des travailleurs salariés en Belgique



Source : Eurostat

3.3 Le ratio coût / bénéfice de la politique salariale

Jusqu'à présent, les différents systèmes de rémunération ont été analysés sous l'angle des bénéfices qu'ils pouvaient procurer en termes de développement des compétences et de réponse aux attentes des travailleurs.

Pour évaluer la politique salariale d'une entreprise, il est également nécessaire de tenir compte de ses coûts. Ceux-ci proviennent d'une part du montant des rémunérations versées aux travailleurs (qui dépendent des paramètres de la politique salariale) et d'autre part des coûts liés à l'administration du système.

Les sections précédentes ont mis en évidence le fait qu'un même système de rémunération pouvait générer des bénéfices très variables selon les entreprises et les postes de travail. Étant donné que les coûts sont quant à eux relativement invariants, le ratio coût / bénéfice d'un système de rémunération dépendra beaucoup des spécificités de l'entreprise et des catégories de personnel qui en bénéficient.

Rémunération à l'ancienneté

Le coût d'administration d'une politique de rémunération à l'ancienneté est très faible. En effet, une fois que les barèmes ont été fixés, il ne reste qu'à les appliquer. L'essentiel du coût réside donc dans la masse salariale.

Comme on l'a vu plus haut, un des objectifs du système à l'ancienneté est de développer les compétences spécifiques à l'entreprise. Pour ce faire, le salaire est plus faible que dans d'autres systèmes de rémunération durant les premières années de service, le temps d'acquérir les compétences nécessaires pour le poste de travail (plus ou moins long en fonction de la complexité du poste), mais ceci est ensuite compensé par un salaire supérieur pour inciter le travailleur à rester dans l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de conserver des travailleurs qui maîtrisent leur travail et

ainsi de rentabiliser les coûts de formation éventuels et d'économiser sur les coûts de recrutement et de licenciement.

Le rapport coût / bénéfice dépendra donc de l'équilibre entre la période où le salaire est inférieur à celui offert dans les autres systèmes de rémunération et la période où il est supérieur à celui-ci. Ceci dépend des paramètres du système (niveau de salaire d'entrée, pente et durée de la progression) et des spécificités du poste de travail : plus le niveau de salaire d'entrée sera élevé vis-à-vis du salaire des autres systèmes et plus la pente et la durée de progression seront importantes en raison de la complexité du poste, plus grand sera le ratio coût / bénéfice du système.

Outre les paramètres du système, le ratio coût / bénéfice dépend également de la structure de la main d'œuvre. En effet, au niveau de l'entreprise dans son ensemble, un certain équilibre est nécessaire entre la proportion de travailleurs récemment embauchés (ou de jeunes travailleurs si la rémunération est basée sur l'expérience plutôt que sur l'ancienneté), dont le salaire est plus faible que dans les autres systèmes de rémunération, et la proportion des plus anciens (ou plus âgés) dont le salaire est plus élevé. Pour contenir le ratio coût / bénéfice, l'entreprise doit donc embaucher suffisamment (en fonction des paramètres du système), et plus spécifiquement embaucher suffisamment de jeunes si la rémunération est basée sur l'expérience. Les entreprises en difficulté qui embauchent peu voient leur ratio coût / bénéfice augmenter du fait du vieillissement de la main d'œuvre.

En résumé, le ratio coût / bénéfice de la rémunération en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience augmente théoriquement avec l'âge moyen de la main d'œuvre des entreprises.

Sur la base de données d'entreprises situées en Belgique, Cataldi et al. (2012) et Vandenberghe et al. (2013) trouvent qu'une augmentation de la proportion des travailleurs âgés (plus de 50 ans) entraîne une baisse de la productivité moyenne des entreprises qui n'est pas compensée par une baisse équivalente du coût salarial moyen. Kampelmann et al. (2018) montrent qu'en ce qui concerne les travailleurs qualifiés, l'augmentation de l'âge moyen de la main d'œuvre mène à une augmentation du coût salarial moyen et de la productivité moyenne des entreprises, avec une augmentation du coût salarial plus élevée que celle de la productivité.

Une remarque concernant l'estimation du lien entre l'âge moyen de la main d'œuvre et la productivité moyenne des entreprises : selon l'avis de 2014 du Conseil supérieur de l'emploi (Conseil supérieur de l'emploi (2014)), la limite principale de l'approche de Cataldi et al. (2012) et Vandenberghe et al. (2013) est sa difficulté à corriger le biais possiblement endogène de la répartition des groupes d'âge entre les entreprises. Plus précisément, une entreprise dont la productivité diminue aura tendance à peu embaucher, ce qui entraîne mécaniquement un vieillissement de sa main d'œuvre en place. La baisse de la productivité serait à ce moment-là une cause, et non une conséquence, du vieillissement de la main d'œuvre. Notons par ailleurs que d'autres études réalisées à l'étranger (Aubert et Crépon, 2003 pour la France ; Cardoso et al., 2010 pour le Portugal ; Van Ours et Stoeldraijer, 2011 pour les Pays-Bas) ne trouvent pas d'impact négatif des travailleurs âgés sur la productivité des entreprises. Une autre limite de ces études relevée par le Conseil supérieur de l'emploi est le fait qu'elles portent sur l'ensemble des entreprises et des travailleurs.

De Meulenaere et al., (2016), également sur la base de données belges, montrent ainsi que l'impact de l'âge sur la productivité dépend de la manière dont l'âge est distribué dans l'entreprise. Une plus grande diversité de la main d'œuvre en termes d'âges des travailleurs accroît la productivité moyenne des entreprises, ce qui selon eux s'explique notamment par la transmission de connaissances et d'expériences entre les âgés et les jeunes. Toutefois, lorsque cette diversité prend la forme d'une polarisation, c'est-à-dire lorsqu'il existe des groupes d'âge homogènes mais éloignés les uns des autres, l'impact sur la productivité est négatif, ce qui peut s'expliquer par le fait que les échanges entre les groupes d'âge sont alors plus limités.

Enfin, lorsqu'on compare le ratio coût / bénéfice des différentes politiques de rémunération, il faut également tenir compte de leur attractivité pour les travailleurs. Ainsi, les systèmes de rémunération à l'ancienneté conviennent davantage aux travailleurs qui sont disposés à s'investir à long terme dans l'entreprise, et permettent davantage de garder les travailleurs dont les compétences sont dans la moyenne, tandis que les travailleurs avec les compétences les plus élevées auront tendance, toutes choses égales par ailleurs, à être attirés par les systèmes de rémunération basés sur leurs propres performances.

Rémunération à la performance

Lorsque les performances sont évaluées de manière individuelle, une infrastructure plus coûteuse est nécessaire puisqu'il faut mettre en place la procédure d'évaluation et consacrer une partie du temps des managers à l'évaluation des travailleurs de leur équipe. Étant donné le coût élevé de cette infrastructure, un tel système, pour être rentable, doit être instauré là où ses bénéfices seront les plus élevés. Ainsi, il n'est pas nécessairement pertinent de l'instaurer pour des postes où les prestations ne montreront pas une très grande variabilité, comme c'est le cas pour les postes de support. Au contraire, cela peut même être coûteux en termes de motivation si cela induit des sentiments d'injustice dans le cas où les écarts de salaire paraîtraient peu justifiés. Par contre, un système basé sur les performances individuelles peut générer des bénéfices élevés s'il est instauré pour les postes stratégiques puisque cela permet d'attirer et de retenir les travailleurs les plus compétents.

Au plus l'évaluation se fait sur un grand groupe de travailleurs, au moins l'administration du système est coûteuse puisqu'il faut procéder à moins d'évaluations. En outre, lorsque les performances sont évaluées au niveau d'une équipe, d'une unité de production ou de l'entreprise, les coûts sont liés de manière plus ou moins directe aux résultats de l'entreprise. Le lien est direct lorsque le bonus est basé sur les bénéfices de la société, comme c'est le cas pour les primes bénéficiaires, ou moins directs si le bonus est lié à des objectifs non financiers comme la croissance des ventes ou la diminution de la consommation d'énergie, comme cela peut être le cas pour les bonus non récurrents liés aux résultats.

Rémunération à la compétence

La rémunération à la compétence nécessite de disposer d'un système de formation et de certification des compétences acquises (Leritz, 2012). Cela peut s'avérer coûteux s'il n'existe pas de système de formation externe (par exemple au niveau du secteur) et si l'entreprise doit donc le développer en interne. Cela peut d'ailleurs être nécessaire si l'on veut valoriser des compétences acquises sur le tas dans l'entreprise.

Le coût salarial dépend du coefficient (par exemple l'augmentation du salaire fixe, ou la prime) associé à l'acquisition de la compétence.

Le bénéfice dépend de la manière dont la compétence acquise est utilisée et permet d'accroître les performances de l'entreprise. Si les compétences acquises ne sont au final pas toutes utiles aux tâches à effectuer au sein de l'entreprise, ou si les tâches sont utiles mais que le coefficient associé à l'acquisition des compétences est trop élevé, le coût peut excéder les bénéfices.

Un autre bénéfice de la rémunération à la compétence est qu'elle augmente la polyvalence des travailleurs, ce qui fait que l'entreprise peut assigner les travailleurs à différentes tâches en fonction des changements de la demande sur le marché ou en fonction de la rotation de la main d'œuvre (Shaw et al., 2005 ; Leritz, 2012.). Cela permet notamment à l'entreprise de faire des économies en termes de recrutement et de licenciement.

3.4 *Le fonctionnement du marché du travail*

Dans la section précédente, on a vu que pour une entreprise, le ratio coût / bénéfice d'un système de rémunération en fonction de l'ancienneté (ou de l'expérience) augmente avec la proportion de travailleurs anciens (ou âgés) dans l'entreprise. Ceci découle, comme on l'a vu, du principe de la rémunération à l'ancienneté selon lequel le salaire est plus faible que dans d'autres systèmes de rémunération dans les premières années de service et supérieur ensuite afin d'inciter le travailleur à rester dans l'entreprise. Le fait que le coût salarial moyen par unité produite¹⁹ soit plus élevé dans les entreprises qui ont une main d'œuvre plus ancienne ou plus âgée est donc inhérent à ce système de rémunération. La question est de savoir si cette situation n'entraîne pas une sortie trop importante des travailleurs âgés du marché du travail.

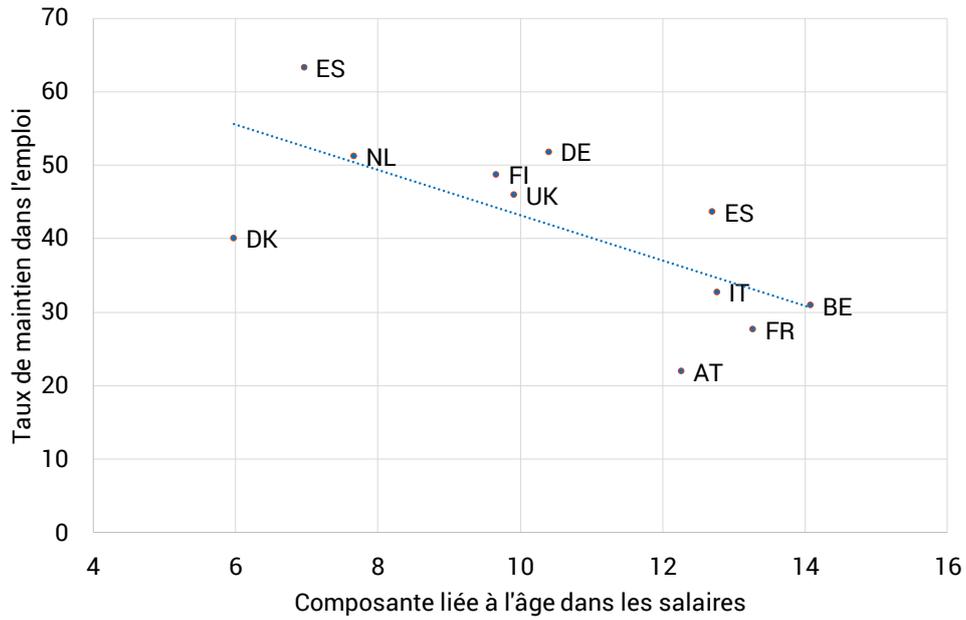
En effet, il se peut qu'étant donné les paramètres du système (niveau de salaire d'entrée, pente et durée de la progression salariale), les possibilités de développement des compétences spécifiques à l'entreprise et la structure de la main d'œuvre, le rapport coût / bénéfice du système soit trop élevé pour les entreprises. Pour rendre le système plus soutenable, les entreprises chercheraient alors à rajeunir leur main d'œuvre.

En outre, le système de rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience augmente le salaire de réserve (c.-à-d. le salaire en-dessous duquel le travailleur n'accepterait pas d'être engagé) des travailleurs plus âgés, étant donné que dans le système de rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience, le salaire en fin de carrière est plus élevé que dans les autres systèmes de rémunération. Certains travailleurs plus âgés éprouveraient ainsi des difficultés à trouver un emploi qui offre un salaire équivalent à leur précédent poste de travail. Bien que de nombreux facteurs puissent faire en sorte que les travailleurs acceptent des baisses de salaire lorsqu'ils changent d'emploi (par exemple, l'intérêt pour le nouvel emploi, un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, une charge de travail moins lourde, des temps de trajets domicile-travail plus courts ...), ceci peut contribuer à diminuer le taux de maintien des travailleurs plus âgés dans l'emploi.

Sur la base des travaux de l'OCDE, le Conseil supérieur de l'emploi estime que la rémunération en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience peut en effet contribuer à fragiliser la position des salariés plus âgés sur le marché du travail en Belgique. Cette analyse repose notamment sur le constat selon lequel la Belgique est en même temps l'un des pays où le salaire augmente le plus avec l'âge et où le maintien des travailleurs âgés en emploi est parmi les plus faibles (graphique 3-3).

¹⁹ Le coût salarial par unité produite est le rapport entre le coût salarial horaire et la productivité apparente du travail.

Graphique 3-3 : Composante liée à l'âge et Taux de maintien dans l'emploi

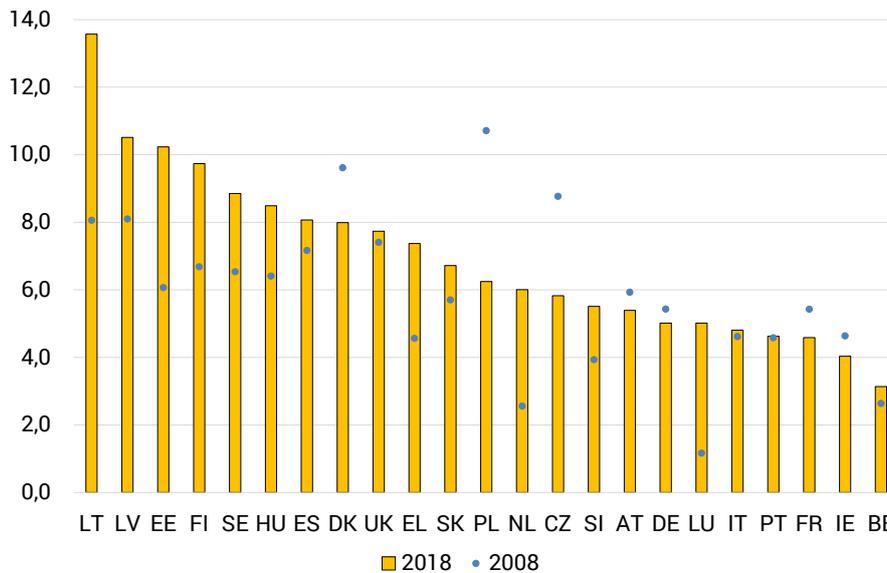


Note : la composante liée à l'âge indique la croissance estimée du salaire (sur la base d'une régression économétrique) lorsqu'on passe de 40-49 ans à 50-59 ans. Le taux de maintien en emploi est la part des salariés de 60-64 ans ayant une ancienneté de plus de 5 ans par rapport au total des salariés âgés de 55-59 ans observés cinq ans auparavant. Les données se rapportent à l'année 2012.

Source : OCDE (2018d), publié dans CSE (2020).

Par ailleurs, le CSE montre également que le taux de recrutement des âgés est particulièrement faible en Belgique en comparaison avec les autres pays (graphique 3-4)

Graphique 3-4 : Taux de recrutement des travailleurs âgés (55-64 ans)



Notes : le taux de recrutement est mesuré par la part des travailleurs âgés de 55 à 64 ans ayant moins d'un an d'ancienneté dans le total de la main d'œuvre.

Source : OCDE (2019b), publié dans CSE (2020)

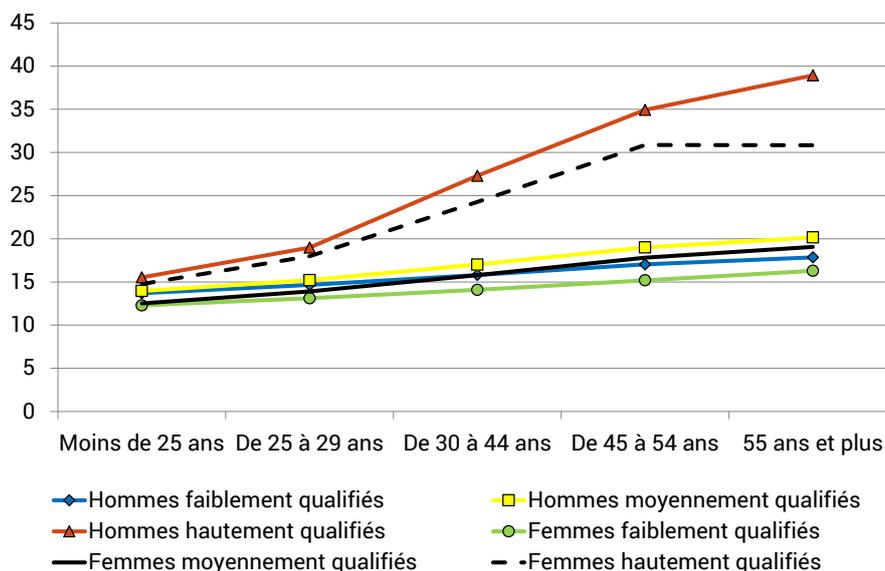
Il n'est cependant pas possible d'affirmer, sur la base de simples corrélations, qu'il existe un lien causal entre la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience et le taux de maintien des âgés dans l'emploi ou leur taux de recrutement. En effet, d'autres facteurs que l'augmentation des salaires en fonction de l'âge peuvent expliquer ces résultats.

Ainsi, à l'époque où les données du graphique 3-3 ont été récoltées, certains pays comme la Belgique avaient mis en place des mesures permettant aux âgés de quitter le marché du travail de manière anticipée. Pour éviter que cela ne biaise l'analyse, l'OCDE observe le taux de maintien en emploi pour des travailleurs ayant un âge relativement élevé (60+), c'est-à-dire en principe ceux qui n'ont pas utilisé les dispositifs de sortie anticipée. Ce facteur devrait donc peu influencer la corrélation.

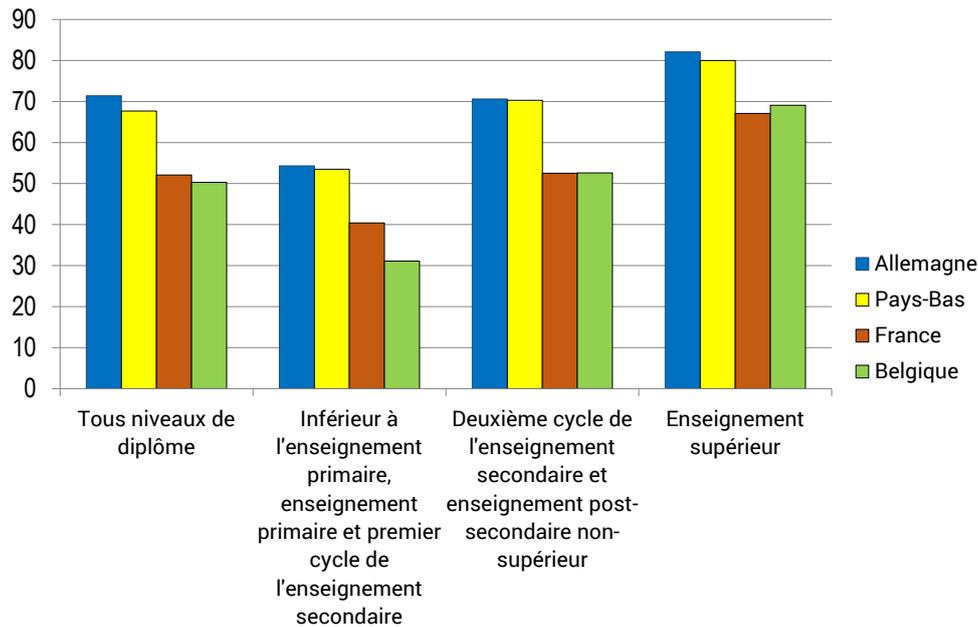
Selon le CSE (2019), un autre facteur qui peut expliquer le faible taux de maintien des travailleurs âgés sur le marché du travail est le fait que certains préjugés concernant les travailleurs de 50 ans et plus restent vifs. Malgré les législations anti-discrimination qui empêchent de mentionner des critères d'âge dans les annonces de postes vacants, des obstacles demeurent dans le chef tant des demandeurs d'emploi eux-mêmes que des employeurs et même des intermédiaires (Baert et al., 2016, cité par CSE, 2019).

Un autre argument qui montrerait que la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience n'est pas le seul facteur responsable des difficultés des âgés sur le marché du travail est le fait que la progression des salaires en fonction de l'âge concerne essentiellement les travailleurs disposant d'un diplôme de l'enseignement supérieur (graphique 3-5). Or, même si le taux d'emploi des âgés détenteurs d'un tel diplôme est plus faible en Belgique qu'en Allemagne et qu'aux Pays-Bas, l'écart est très inférieur à celui qui est observé pour les moins qualifiés (graphique 3-6), alors que pour ces derniers, le salaire augmente relativement peu avec l'âge. Toutefois, cette analyse repose également sur des statistiques descriptives qui ne permettent pas d'établir de lien causal entre la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience et le maintien en emploi des âgés.

Graphique 3-5 : Évolution salariale par niveau de formation, ventilée par âge (salaires bruts en 2014)



Source : Conseil supérieur de l'emploi (2014)

Graphique 3 -6 : Taux d'emploi des âgés (55-64 ans) par niveau de diplôme

Note : le taux d'emploi est le rapport entre la population au travail et la population en âge de travailler
Sources : Eurostat (EFT, données de 2018)

En ce qui concerne les travaux basés sur des estimations économétriques, Freemel et al. (2018) trouvent qu'en Autriche, l'âge moyen de sortie de l'emploi est plus faible dans les entreprises où le salaire augmente davantage avec l'âge, toutes choses égales par ailleurs.

Pour la Belgique, la seule étude qui, à notre connaissance, établit un lien causal entre le coût salarial des âgés et leur maintien en emploi est l'étude d'Albanese et Cockx (2019). Ces auteurs observent que dans les entreprises où les mécanismes de sortie anticipée sont fréquemment utilisés, l'instauration de la réduction des cotisations patronales ciblée sur les travailleurs âgés augmente le maintien en emploi des travailleurs âgés. Autrement dit, en l'absence de la réduction de cotisation, le niveau du coût salarial aurait été tel qu'il aurait mené à un plus grand nombre de séparations. La rémunération en fonction de l'ancienneté ou à l'expérience ne peut cependant pas être mise en cause ici car cet effet est observé essentiellement dans l'industrie manufacturière (et dans ces secteurs en particulier chez les bas salaires) où ce type de rémunération est, on l'a vu, peu répandu. Dans les services, où la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience est plus fréquente, la baisse de cotisation n'a pas d'effet sur le taux de maintien des âgés dans l'entreprise. Pour les auteurs, ceci peut cependant s'expliquer par le fait que les dispositifs de sortie anticipée sont peu accessibles dans ces secteurs et donc que le coût (notamment social) du licenciement l'emporte sur le coût de maintenir les travailleurs âgés en emploi.

Les résultats de cette dernière analyse ne permettent donc pas d'exclure que le ratio coût / bénéfice de la politique de rémunération en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience soit trop élevé, du moins dans certaines entreprises. Il est toutefois possible que si tel était le cas, cela ne se traduirait pas forcément par un plus faible maintien des travailleurs âgés dans l'entreprise, mais plutôt par d'autres types d'ajustements, notamment des effets sur l'emploi d'autres catégories d'âge, des augmentations de prix, ou encore une baisse de la rentabilité et donc de la capacité à investir. Des analyses supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les mécanismes qui sont effectivement à l'œuvre.

3.5 *L'évolution macroéconomique des salaires*

La loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité stipule que le coût salarial horaire moyen dans le secteur privé belge doit évoluer au même rythme qu'en moyenne dans les états membres de référence (Allemagne, Pays-Bas, France).

L'évolution du coût salarial horaire moyen dans le secteur privé belge dépend de l'indexation automatique des salaires, des augmentations salariales hors indexation, de la variation des cotisations patronales et enfin de l'évolution de la composition de la main d'œuvre (par exemple une augmentation du poids des bas salaires). Ainsi, à l'évolution du coût salarial dans les pays de référence donnée, le montant de la marge maximale pour les augmentations salariales hors indexation en Belgique (la norme salariale dans le langage courant) dépendra du montant de l'indexation (donc de l'inflation), de la variation des cotisations patronales et de la variation de la composition de la main d'œuvre.

Étant donné que les salaires sont positivement corrélés à l'âge, toute modification de l'âge moyen des travailleurs entraîne une variation dans le même sens du coût salarial moyen. Cette variation du coût salarial moyen doit être compensée lors de la fixation de la marge maximale suivante de sorte que le coût salarial moyen en Belgique suive l'évolution dans les pays de référence. Plus concrètement, une diminution de l'âge moyen entraînera donc une augmentation de la marge maximale et inversement, une augmentation de l'âge moyen entraînera une diminution de la marge maximale. Dans tous les cas, le coût salarial moyen suivra, sur le moyen-long terme, l'évolution dans les pays de référence. Notons que les pays de référence peuvent eux aussi connaître une évolution démographique similaire avec un impact sur l'évolution de leur coût salarial. Ceci doit être pris en compte pour déterminer l'ampleur de la variation de la marge maximale en Belgique due à la variation de l'âge moyen.

4. **Conclusions**

Le présent rapport a pour origine une demande du Ministre de l'emploi Kris Peeters, du gouvernement Michel, adressée au Conseil Central de l'Economie en date du 30 juillet 2018. Dans son accord de gouvernement datant du 30 septembre 2020, le gouvernement De Croo, indique que « Le Conseil central de l'Economie publiera prochainement une étude sur le lien entre rémunération et ancienneté. Le Gouvernement demandera aux partenaires sociaux (sectoriels) d'engager sur cette base un débat sur le package de rémunération ».

Dans cette optique, ce rapport constitue un recueil d'analyses et un premier guide de réflexion souhaitant servir de base pour les discussions relatives à la politique salariale dans les secteurs et dans les entreprises du secteur privé. Il mobilise des connaissances dans des domaines tels que l'économie, le management, la sociologie et la psychologie et prend en compte les préoccupations des interlocuteurs sociaux.

La politique salariale d'une entreprise peut être définie comme la manière dont cette entreprise détermine le salaire de ses travailleurs afin d'être en adéquation avec sa stratégie, ses besoins et les attentes de ses travailleurs. La politique salariale doit tenir compte du cadre qui s'impose à l'entreprise, c'est-à-dire en Belgique : la loi, les arrêtés royaux, et les conventions collectives de travail interprofessionnelles, sectorielles, et d'entreprise. Les membres tiennent à signaler que l'objectif de ce rapport n'est en aucun cas de remettre en cause ce cadre. Ils soulignent également que toutes les entreprises ne mettent pas en place une politique salariale en sus des barèmes sectoriels.

Les principaux messages de ce rapport sont les suivants. Premièrement, il n'existe aucun système de rémunération (que ce soit la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience, la rémunération basée sur les performances individuelles ou collectives ou la rémunération à la compétence) qui soit supérieur

aux autres en toutes circonstances. Les systèmes de rémunération doivent être adaptés aux spécificités de l'entreprise telles que le secteur dans laquelle elle opère, sa stratégie, sa culture, l'ouverture de son marché, etc., tout en respectant le cadre qui s'impose à elle. Un système de rémunération adéquat contribuera à permettre aux entreprises de trouver les travailleurs dont elles ont besoin, de les retenir, de développer leurs compétences et à répondre aux attentes des travailleurs.

Deuxièmement, les compétences requises par l'entreprise et les attentes des travailleurs peuvent différer en fonction des postes de travail. Les systèmes de rémunération peuvent donc varier en fonction des catégories de personnel au sein d'une même entreprise.

Enfin, même si dans le présent rapport, les différents systèmes de rémunération ont été analysés de manière distincte, dans la réalité une même catégorie de personnel peut bénéficier de plusieurs systèmes (par exemple, rémunération à l'ancienneté et avantages non récurrents liés aux résultats).

En résumé, la politique salariale d'une entreprise doit consister en un savant dosage entre différents systèmes de rémunération, dosage qui doit être adapté aux besoins de l'entreprise, aux particularités des différents postes de travail au sein de l'entreprise et aux attentes des travailleurs, tout en respectant le cadre qui s'impose à l'entreprise.

Au-delà de ces aspects qui concernent plus particulièrement les entreprises, les membres considèrent que le débat concernant les politiques salariales doit également tenir compte de leurs effets sur le fonctionnement du marché du travail. À cet égard, les membres constatent que les connaissances à l'heure actuelle ne permettent pas d'identifier clairement les effets des différents systèmes de rémunération (notamment de la rémunération à l'ancienneté et à l'expérience) sur le fonctionnement du marché du travail. Des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de pouvoir établir un diagnostic.

5. Bibliographie

- ALBANESE, Andrea et COCKX, Bart (2019) "Permanent wage cost subsidies for older workers. An effective tool for employment retention and postponing early retirement ?", *Labour Economics*, Volume 58, June 2019, Pages 145-166.
- AUBERT, Patrick, CREPON, Bruno (2003), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et Statistique*, No 368, 2003, pp. 95-119.
- AUDRETSCH David B., THURIK A. Roy (2001), "What new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies", *Industrial and corporate change*, Vol. 10, No. 1, pp 267-315.
- BAETEN, Xavier, LOYENS, Said, DE GREVE, Bert (2018), *Future house of rewards. Reward systems in an era of longevity*, Vlerick Business School.
- BARON, J. et KREEPS, D. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BAYO-MORIONES, Alberto, GALDON-SANCHEZ, José Enrique, GÜEL, Maia (2004), « Is seniority-based pay used as a motivation device ? : Evidence from plant level data », IZA Discussion Paper Series, No. 1321, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- BEFFY, Magali, BUCHINSKY, Moshe, FOUGERE, Denis, KAMIONKA, Thierry, KRAMARZ, Francis (2006), "The returns to seniority in France (and why are they lower than in the United States) ?", IZA Discussion Paper Series, No. 1935, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- BLOOM, Nicholas, LEMOS, Renata, SADUN, Raffaella, SCUR, Daniela, VAN REENEN, John (2014), *The new empirical economics of management*, Working paper 20102, NBER.
- BLOOM, Nicholas, VAN REENEN, John (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 122(4), pages 1351-1408, November
- BOERI, Tito (2015), "Perverse effects of two-tier wage bargaining structures", *IZA World of Labor*, 2015 : 101.
- BURKE Ronald J., NG, Eddy (2006), « The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management », *Human Resource Management Review*, 16 (2006), pp 86-94.
- CARDOSO, Ana Rute, GUIMARÃES, Paulo, VAREJÃO, José (2010), "Are older workers worthy of their pay? An empirical investigation of age-productivity and age-wage nexuses", IZA Discussion Papers, No. 5121, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- CATALDI, Alessandra, KAMPELMANN, Stephan, RYCX, François (2012) "Does it pay to be productive ? The case of age groups", *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Issue : 3, pp.264-283.
- CEDEFOP (2018), "Insights into skill shortages and skill mismatch", Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018.
- CHARNESS, Gary B. (2015), "Should firms allow workers to choose their own wage ?", *IZA World of Labor*, 2015: 223.
- CONRAD Harold (2010), "Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s", *Social Science Japan Journal*, Vol. 13, Issue 1, Summer 2010, pp. 115-135.
- CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2016), *Analyse de la distribution des revenus en Belgique – Partie 1 : situation générale et pistes de recherche*, CCE 2016-1548, Bruxelles.
- CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2018a), *Het minimuminkomen in België*, CRB 2018-2768, 25 pages.
- CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2018b), *Rapport Emploi-Compétitivité : Partie 2*, CCE 2018-0171, Bruxelles.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'EMPLOI (2014), *Avis sur la relation entre salaire et ancienneté*.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'EMPLOI (2017), *Allongement et qualité des carrières professionnelles*.
- CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI (2020), *Rapport 2019. Plus d'actifs pour une économie prospère et inclusive*, Janvier 2020.
- DE HEK, Paul, VAN VUUREN, Daniel (2010), "Are older workers overpaid? A literature review", *CPB Discussion Paper*, No 165, December 2010.

- DE MEULENAERE, Kim (2016), "The Dilemma between Using Seniority- and Performance-Based Pay to Boost Workforce Labor Productivity", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2016, No. 1.
- DE MEULENAERE, Kim, BOONE, Christophe, BUYL, Tine (2016), « Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: the moderating role of firm size and job security », *Journal of Organizational Behavior*, 37:2 (2016), pp. 193-212.
- DEELEN, Anja (2012), "Wage-tenure profiles and mobility", CPB Discussion Paper, 198.
- DELLA TORRE, Edoardo, PELAGATTI Matteo, SOLARI, Luca (2015), « Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities », *Human Relations*, Volume 68, issue 3, pp. 409-440.
- EUROFOUND (2016), *Changes in remuneration and reward systems*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROFOUND (2019), *Seniority-based entitlements: Extent, policy debates and research*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2016), "A new skills agenda for Europe : Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness".
- FLICHY, Patrice (2004) "L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, 2004/2 (N° 124), pp. 17-51.
- FOREST, Virginie (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008/2, vol. 74, pp. 345-359.
- FRANCE STRATÉGIE (2017), « Compétences transférables et transversales : Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? », Rapport du Groupe de travail n°2 du Réseau Emplois Compétences.
- FRIMMEL, Wolfgang, HORVATH Thomas, SCHNALZENBERGER, Mario et WINTER-EBMER, Rudolf (2018), "Seniority wages and the role of firms in retirement", *Journal of Public Economics*, Volume 164, August 2018, Pages 19-32.
- GERHART, Barry, FANG, Meiyu (2014), "Pay for (individual) performance : issues, claims, evidence and the role of sorting effects", *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 1, March 2014, pp. 41-52.
- GERHART, Barry, FANG, Meiyu (2015), "Pay, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, Volume 2, pp. 489-521.
- GERHART, Barry, RYNES, Sara, SMITHEY FULMER, Ingrid (2009), "Pay and Performance : Individuals, groups and executives", in BRIEF, A.P., WALSH, J.P. (Eds.), *Academy of Management Annals*, 2009.
- HARCOURT, Marc, WOOD, Geoffrey (2007), "The importance of employment protection for skill development in coordinated market economies", *European Journal of Industrial Relations*, 2007, 13, pp. 141-159.
- HUSELID, Mark A., BEATTY, Richard W. et BECKER, Brian E. (2005), " "A Players" or "A Positions" ? : The Strategic Logic of Workforce Management", *Harvard Business Review*, December 2005.
- JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (JILT) (2016), *Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016*.
- KAMPELMANN, Stephan, RYCX, François, SAKS, Yves et TOJEROW, Ilan (2018), "Does education raise productivity and wages equally? The moderating role of age and gender". *IZA Journal of Labor Economics*, 7, 1 (2018).
- LARKIN, Ian (2019), "Strategic compensation : A critique and a research agenda", Forthcoming in NYBERG, Anthony J., and MOLITERNO, Thomas (eds.), *Handbook of research on strategic human capital resources*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing
- LAZEAR, Edward P. (1981), "Agency, earnings, profiles, productivity and hours restrictions", *American Economic Review*, vol. 71 (4), pp. 606-620.
- LÉNÉ, Alexandre (2008), "Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue française de gestion*, 2008/4, n°184, pp. 51-69.

- LERITZ, Lyle (2012), Introduction to skill-based pay, Economic Research Institute.
- LUCIFORA, C. (2015), Performance-related pay and labor productivity, IZA World of Labor 2015 : 152
- LYONS Sean T., SCHWEITZER Linda, NG Eddy S.W. (2015), « How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations », Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 1, 2015, pp 8-21.
- MARDSEN, David, FRENCH, Stephen, KOBİ, Katsuyuki (2000), Why does performance pay demotivate ? Financial incentives versus performance appraisal, Centre for Economic Performance, November 2000, 17 pages.
- MITRA, Atul, GUPTA, Nina, SHAW, Jason D. (2011), "A comparative examination of traditional and skill-based pay plans", Journal of Management Psychology, Vol. 26, No. 4, 2011, pp. 278-296.
- NILS, F., DOSSCHE, E. (2015), « Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs ? Rapport empirique », Rapport de recherche de la chaire laboRH, vol.4(5), 99 pages.
- NISHIMURA, Itaru (2017), "Changes in the wage system in Japan : Circumstances and background", Japan Labor Issues, Vol. 1, No. 3, November-December 2017, pp. 21-32.
- NYBERG, Anthony J., MALTARICH, Mark A., ABDULSALAM, Dhuha "Dee", ESSMAN, Spenser M., CRAGUN, Ormonde (2018), "Collective pay for performance : A cross-disciplinary review and meta-analysis, Journal of Management, Vol. 44, No. 6, July 2018, pp. 2433-2472.
- NYBERG, Anthony J., PIEPER, Jenna R., TREVOR, Charlie O. (2016), "Pay-for-performance's effect on future employee performance : integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective", Journal of Management, Vol. 42, No. 7, November 2016, pp. 1753-1783.
- OECD (2018a), Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017 : Finland, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018b), Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017 : the Netherlands, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018c), Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017 : Sweden, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018d), Working better with age : Japan, OECD Publishing, Paris
- OECD (2019a), In-Depth Productivity Review of Belgium, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2019b), Working Better with Age, Ageing and Employment Policies, Éditions OCDE, Paris
- PICHAULT François, PLEYERS Mathieu (2012), « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2012/2 (N° 108), p. 39-54.
- SAKS, Yves (2016), « Les transitions socio-économiques sur les marchés du travail : un exercice de benchmarking européen », Revue économique, décembre 2016, pp. 45-63.
- SD WORX (2017), Variabele verloning zit in de lift, maar nog onderbenut, <https://www.sdworx.be/nl-be/blog/verlonen/variabele-verloning-zit-in-de-lift-maar-nog-onderbenut>, mis en ligne le 20 octobre 2017.
- SHAW, Jason, GUPTA, Nina (2007), « Pay system characteristics and quit patterns of good, average and poor performers », Personnel Psychology, 2007, 60, pp. 903-928.
- SERVICE FÉDÉRAL SÉCURITÉ SOCIALE, SD WORX (2017), Identification et évaluation quantitative des systèmes d'indemnisation actuels, avec une attention particulière accordée aux innovations, 163 p.
- SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE (2018), De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloon schalen, 39 pages.
- SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL SÉCURITÉ SOCIALE, OFFICE NATIONAL DE SÉCURITÉ SOCIALE, SD Worx (2019), Extrapolation des montants des différentes formes alternatives de rémunération, identifiées dans l'étude précédente (2017), à l'ensemble de la population des travailleurs salariés assujettis à la sécurité sociale belge dans le secteur privé. 103 pages.
- SHAW, Jason D., GUPTA, Nina, DELERY, John E. (2001), "Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation", Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 4, April 2001, pp. 379-386.

- SHAW, Jason D., GUPTA, Nina, MITRA, Atul, LEDFORD, Gerald E. Jr. (2005), "Success and survival of skill-based pay plans", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, February 2005, pp. 28-49.
- STEINER, Viktor (2017), "The labor market for older workers in Germany", *Journal of Labour Market Research*, 2017, 50, pp. 1-14.
- SULLIVAN, Sherry E., BARUCH Yehuda (2009), « Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration », *Journal of Management*, 35(6), pp 1542-1571.
- SUNG, Young Sun, CHOI, Jin Nam, KANG, Sung-Choon (2017), "Incentive pay and firm performance : moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence", *Human Resource Management*, Vol. 56, issue 2, pp. 287-305.
- TOPEL, Robert (1991) "Specific capital, mobility, and wages: Wages rise with job seniority", *Journal of political Economy*, 1991, vol. 99, no 1, pp. 145-176.
- VAN DALEN Hendrik. P., HENKENS, Kène (2018), "Why demotion of older workers is a no-go area for managers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, 2018, Issue 15.
- VAN OURS, Jan C., STOELDRAIJER, Lenny (2011), "Age, wage and productivity in Dutch manufacturing", *De Economist*, 2011, Vol. 159, pp. 113-137.
- VANDEKERCKHOVE, Sem, GOOS, Maarten, LENAERTS, Karolien (2018), "The institutional pull towards intersectoral wage convergence", *IPSWICH Working Paper*, No. 7, 29 pages.
- VANDENBERGHE V., WALTENBERG F., RIGO M. (2013), "Ageing and employability. Evidence from Belgian firm-level data", *Journal of Productivity Analysis*, 40(1), pp. 111-136.
- VLERICK BUSINESS SCHOOL, VACATURE.COM (2019), *Beloningsonderzoek Vlerick Business School en vacature.com: twee derde van de Vlamingen wil meer prestatiebeloning*, <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/salaris/beloningsonderzoek-vlerick-business-school-en-vacature-com-twee-derde-van-de-vlamingen-wil-meer-prestatiebeloning>, mis en ligne en février 2019.
- WALLER, Jackie, KING, Martin, BROWN, Duncan, et al. (2015), *Pay model review report*, Aon Hewitt Consulting, 51 pages.
- ZELL, E., STRICKHOUSER, J. E., SEDIKIDES, C., & ALICKE, M. D. (2020). "The better-than-average effect in comparative self-evaluation: A comprehensive review and meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 146(2), 118–149.

6. Annexe 1 : Tension salariale selon l'ancienneté dans les barèmes de fonctions par (sous-)commission paritaire (montant à la fin/au début ; une valeur de 100 implique l'absence de tension salariale)

Ouvriers		
(S)CP	Nom	Tension salariale en fonction de l'ancienneté*
100	Commission paritaire auxiliaire pour ouvriers	105
104	Commission paritaire de l'industrie sidérurgique	100
10602	Sous-commission paritaire de l'industrie du béton	100
109	Commission paritaire de l'industrie de l'habillement et de la confection	100
110	Commission paritaire pour l'entretien du textile	100
111	Commission paritaire des constructions métallique, mécanique et électrique	100
112	Commission paritaire des entreprises de garage	102
115	Commission paritaire de l'industrie verrière	100
116	Commission paritaire de l'industrie chimique	100
118	Commission paritaire de l'industrie alimentaire	100
119	Commission paritaire du commerce alimentaire	103
12000	Commission paritaire de l'industrie textile et de la bonneterie	100
121	Commission paritaire pour les entreprises de nettoyage et de désinfection	101
124	Commission paritaire de la construction	100
126	Commission paritaire de l'ameublement et de l'industrie transformatrice du bois	100

Employés		
(S)CP	Nom	Tension salariale en fonction de l'ancienneté*
200	Commission paritaire auxiliaire pour employés	130
201	Commission paritaire du commerce de détail indépendant	126
20200	Commission paritaire pour les employés du commerce de détail alimentaire	122
20201	Sous-commission paritaire pour les moyennes entreprises d'alimentation	128
207	Commission paritaire pour employés de l'industrie chimique	125
209	Commission paritaire pour employés des fabrications métalliques	100
210	Commission paritaire pour les employés de la sidérurgie	100
211	Commission paritaire pour employés de l'industrie et du commerce du pétrole	148
215	Commission paritaire pour employés de l'industrie de l'habillement et de la confection	127
216	Commission paritaire pour les employés occupés chez les notaires	140
220	Commission paritaire pour les employés de l'industrie alimentaire	138
226	Commission paritaire pour les employés du commerce international, du transport et des branches d'activité connexes	147
227	Commission paritaire pour le secteur audio-visuel	142
302	Commission paritaire de l'industrie hôtelière	119
304	Commission paritaire du spectacle (pour les employeurs et travailleurs relevant du champ d'application de la CCT du 28.01.2005)	136

130	Commission paritaire de l'imprimerie, des arts graphiques et des journaux	104
136	Commission paritaire de la transformation du papier et du carton	100
14001	Sous-commission paritaire Autobus et autocars	110
14003	Sous-commission paritaire pour le transport routier et la logistique pour compte de tiers	101
145	Commission paritaire pour les entreprises horticoles	101
14901	Sous-commission paritaire des électriciens : installation et distribution	113
14904	Sous-commission paritaire pour le commerce du métal	101
15201	Sous-commission paritaire pour les institutions subsidiées de l'enseignement libre de la Communauté flamande	124
301.01	Sous-commission paritaire pour le port d'Anvers, dénommée "Nationaal Paritair Comité der haven van Antwerpen"	100
302	Commission paritaire de l'industrie hôtelière	119
311	Commission paritaire des grandes entreprises de vente au détail	100
314	Commission paritaire de la coiffure et des soins de beauté	121
315.02	Sous-commission paritaire des compagnies aériennes	100
317	Commission paritaire pour les services de gardiennage et/ou de surveillance	100

306	Commission paritaire des entreprises d'assurances	138
307	Commission paritaire pour les entreprises de courtage et agences d'assurances	169
310	Commission paritaire pour les banques	169
311	Commission paritaire des grandes entreprises de vente au détail	124
312	Commission paritaire des grands magasins	129
313	Commission paritaire pour les pharmacies et offices de tarification	128
314	Commission paritaire de la coiffure et des soins de beauté	119
315.02	Sous-commission paritaire des compagnies aériennes	100
317	Commission paritaire pour les services de gardiennage et/ou de surveillance	110
318.01	Sous-commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors de la Communauté française, de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	191
318.02	Sous-commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors de la Communauté flamande	154
319.01	Sous-commission paritaire des établissements et services d'éducation et d'hébergement de la Communauté flamande	171
319.02	Sous-commission paritaire des établissements et services d'éducation et d'hébergement de la Communauté française, de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	154
322	Commission paritaire pour le travail intérimaire et les entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité	100

318.01	Sous-commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors de la Communauté française, de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	133
318.02	Sous-commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors de la Communauté flamande	155
319.02	Sous-commission paritaire des établissements et services d'éducation et d'hébergement de la Communauté française, de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	144
322	Commission paritaire pour la gestion d'immeubles et les travailleurs domestiques	100
322.01	Sous-commission paritaire pour les entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité	106
323	Commission paritaire pour la gestion d'immeubles et les travailleurs domestiques	100
327.01	Sous-commission paritaire pour les entreprises de travail adapté subsidiées par la Communauté flamande ou par la Commission communautaire flamande et les ateliers sociaux agréés et/ou subsidiés par la Communauté flamande	123
327.03	Sous-commission paritaire pour les entreprises de travail adapté de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	122
32801	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région flamande	100

323	Commission paritaire pour la gestion d'immeubles et les travailleurs domestiques	128
326	Commission paritaire de l'industrie du gaz et de l'électricité	147
327.01	Sous-commission paritaire pour les entreprises de travail adapté subsidiées par la Communauté flamande ou par la Commission communautaire flamande et les ateliers sociaux agréés et/ou subsidiés par la Communauté flamande	152
327.03	Sous-commission paritaire pour les entreprises de travail adapté de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	158
32801	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région flamande	100
32802	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région wallonne	100
32803	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région de Bruxelles-Capitale	100
329.01	Sous-commission paritaire pour le secteur socio-culturel de la Communauté flamande	170
329.02	Sous-commission paritaire pour le secteur socio-culturel de la Communauté française et germanophone et de la Région wallonne	149

32802	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région wallonne	100	330	Commission paritaire des établissements et des services de santé	150
32803	Sous-commission paritaire du transport urbain et régional de la Région de Bruxelles-Capitale	100	331	Commission paritaire pour le secteur flamand de l'aide sociale et des soins de santé	135
330	Commission paritaire des établissements et des services de santé	128	332	Commission paritaire pour le secteur francophone, germanophone et bilingue de l'aide sociale et des soins de santé	155
331	Commission paritaire pour le secteur flamand de l'aide sociale et des soins de santé	133	335	Commission paritaire de prestation de services et de soutien aux entreprises et aux indépendants	100
332	Commission paritaire pour le secteur francophone, germanophone et bilingue de l'aide sociale et des soins de santé	129	336	Commission paritaire pour les professions libérales	105
337	Commission paritaire auxiliaire pour le secteur non marchand	100	337	Commission paritaire auxiliaire pour le secteur non marchand	100
339	Commission paritaire pour les sociétés de logement social agréées	100	339	Commission paritaire pour les sociétés de logement social agréées	100
341	Commission paritaire pour l'intermédiation en services bancaires et d'investissement	143	341	Commission paritaire pour l'intermédiation en services bancaires et d'investissement	164

Source : Tableaux élaborés par le secrétariat grâce aux données fournies par les correspondants qui ont contribué à l'étude SPF ETCS (2018), *De loonspanning, Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.

7. Annexe 2 : Évolution sectorielle de la tension salariale en fonction des montants barémiques à la fin/au début dans les secteurs où il y a suffisamment de données disponibles

Tableau 7-1 : Évolution de la tension salariale sectorielle barémique en fonction de la valeur barémique de fin / de début pour les ouvriers occupés dans le secteur privé belge

OUVRIERS						
(S)CP		fin/début			Evolution > 1%	
		30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018	2012 - 2017	2017 - 2018
100	Commission paritaire auxiliaire pour ouvriers	105,12%	105,12%	105,12%		
104	Industrie sidérurgique	100,00%	100,00%	100,00%		
106.02	Industrie du béton	100,00%	100,00%	100,00%		
109	Industrie de l'habillement et de la confection	100,00%	100,00%	100,00%		
110	Entretien du textile	100,00%	100,00%	100,00%		
111	Constructions métallique, mécanique et électrique	100,00%	100,00%	100,00%		
112	Entreprises de garage	102,47%	102,47%	102,48%		
115	Industrie verrière	100,00%	100,00%	100,00%		
116	Industrie chimique	100,00%	100,00%	100,00%		
118	Industrie alimentaire	100,33%	100,49%	100,48%		
119	Commerce alimentaire	103,01%	102,99%	103,18%		
120.00	Industrie textile et de la bonneterie	100,00%	100,00%	100,00%		
121	Nettoyage	100,68%	100,68%	100,67%		
124	Construction	100,00%	100,00%	100,00%		
126	Ameublement et industrie transformatrice du bois	100,00%	100,00%	100,00%		
130	Imprimerie, arts graphiques et journaux	104,39%	104,39%	104,39%		
136	Transformation du papier et du carton	100,00%	100,00%	100,00%		
140.01	Autobus et autocars	110,38%	110,46%	110,46%		
140.03	Transport routier et logistique pour compte de tiers	101,10%	101,10%	101,10%		
145	Entreprises horticoles	100,61%	100,61%	100,61%		
149.01	Electriciens	113,00%	113,51%	113,50%		
149.04	Commerce du métal	101,00%	101,01%	100,99%		
152.01	Institutions subsidiées de l'enseignement libre (Flandre)	117,19%	117,18%	124,21%		7,03%
301.01	Port d'Anvers "Nationaal Paritair Comité der haven van Antwerpen"	100,00%	100,00%	100,00%		
302	Industrie hôtelière	119,16%	118,95%	118,95%		
311	Grandes entreprises de vente au détail	100,00%	100,00%	100,00%		
314	Coiffure et soins de beauté	105,54%	120,78%	121,08%		15,24%
315.02	Compagnies aériennes	100,00%	100,00%	100,00%		
317	Services de garde	100,00%	100,00%	100,00%		
318.01	Aides familiales et aides seniors (Communauté française, Région wallonne et Communauté germanophone)	133,09%	133,09%	133,09%		
318.02	Aides familiales et aides seniors (Flandre)	155,20%	155,20%	155,20%		
319.02	Éducation et hébergement (Communauté française, Région wallonne et Communauté germanophone)	143,85%	143,85%	143,85%		

322.00	Travail intérimaire et entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité	100,00%	100,00%	100,00%		
322.01	Entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité	106,35%	106,29%	106,28%		
323	Gestion d'immeubles et travailleurs domestiques	100,00%	100,00%	100,00%		
327.01	Entreprises de travail adapté subsidiées par la Communauté flamande ou par la Commission communautaire flamande et ateliers sociaux agréés et/ou subsidiés par la Communauté flamande	123,46%	123,46%	123,46%		
327.03	Entreprises de travail adapté de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	121,72%	121,72%	121,54%		
328.01	Transport urbain et régional de la Région flamande	100,00%	100,00%	100,00%		
328.02	Transport urbain et régional de la Région wallonne	100,00%	100,00%	100,00%		
328.03	Transport urbain et régional de la Région de Bruxelles-Capitale	100,00%	100,00%	100,00%		
330	Établissements et services de santé	134,39%	130,00%	128,16%	-4,39%	-1,83%
331	Aide sociale et soins de santé (Flandre)	144,06%	131,59%	132,56%	-12,47%	
332	Secteur francophone, germanophone et bicommunautaire de l'aide sociale et des soins de santé	124,05%	128,72%	128,72%	4,67%	
337	Commission paritaire auxiliaire pour le secteur non marchand	100,00%	100,00%	100,00%		
339	Sociétés de logement social agréées	100,00%	100,00%	100,00%		
341	Intermédiation en services bancaires et d'investissement	nvt	142,96%	142,96%		

Notes : pour plus de clarté, la dernière colonne ne reprend que les variations de barèmes supérieures à 1%.

Source : Tableau élaboré par le secrétariat grâce aux données fournies par les correspondants qui ont contribué à l'étude du SPF ETCS (2018), *De loonspanning, Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonshalen*.

Tableau 7-2 : Évolution de la tension salariale sectorielle barémique en fonction de la valeur barémique de fin / de début pour les employés occupés dans le secteur privé belge

EMPLOYÉS						
(S)CP		fin/début			Évolution > 1%	
		30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018	2012 - 2017	2017 - 2018
200/218	Commission paritaire auxiliaire pour employés	130,01%	130,01%	130,01%		
201	Commerce de détail indépendant	125,73%	125,92%	125,57%		
202.00	Commerce de détail alimentaire	122,47%	122,47%	122,15%		
202.01	Moyennes entreprises d'alimentation	128,27%	128,27%	127,94%		
207	Industrie chimique	124,82%	124,68%	124,68%		
209	Fabrications métalliques	122,57%	100,00%	100,00%		-22,57%
210	Sidérurgie	100,00%	100,00%	100,00%		
211	Industrie et commerce du pétrole	148,53%	148,31%	147,89%		
215	Industrie de l'habillement et de la confection	127,44%	127,44%	127,44%		
216	Employés occupés chez les notaires	140,00%	140,00%	140,00%		
220	Industrie alimentaire	138,58%	138,35%	138,35%		
226	Commerce international, transport et branches d'activité connexes	147,67%	147,37%	147,37%		
227	Secteur audio-visuel	141,77%	141,77%	141,77%		
302	Industrie hôtelière	119,39%	119,07%	119,07%		
304	Spectacle	136,21%	136,21%	136,10%		
306	Entreprises d'assurances	137,63%	137,63%	137,63%		
307	Entreprises de courtage et agences d'assurances	171,93%	171,56%	168,63%		-2,93%
310	Banques	169,82%	169,82%	168,70%		-1,12%
311	Grandes entreprises de vente au détail	124,46%	124,46%	124,13%		
312	Grands magasins	129,70%	129,70%	129,37%		
313	Pharmacies et offices de tarification	127,43%	127,62%	127,62%		
314	Coiffure et soins de beauté	119,15%	119,15%	119,08%		
315.02	Compagnies aériennes	100,00%	100,00%	100,00%		
317	Services de gardiennage et/ou de surveillance	110,86%	110,47%	110,47%		
318.01	Services des aides familiales et des aides seniors (Communauté française, Région wallonne et Communauté germanophone)	191,26%	191,26%	191,26%		
318.02	Aides familiales et aides seniors (Flandre)	153,79%	153,82%	153,82%		
319.01	Éducation et hébergement (Flandre)	171,15%	171,15%	171,15%		
319.02	Éducation et hébergement (Communauté française, Région wallonne et Communauté germanophone)	153,78%	153,83%	153,83%		

322.00	Travail intérimaire et entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité	100,00%	100,00%	100,00%	
323	Gestion d'immeubles et travailleurs domestiques	127,61%	127,61%	127,61%	
326	Industrie du gaz et de l'électricité	147,21%	147,21%	147,21%	
327.01	Entreprises de travail adapté subsidiées par la Communauté flamande ou par la Commission communautaire flamande et ateliers sociaux agréés et/ou subsidiés par la Communauté flamande	151,98%	151,98%	151,98%	
327.03	Entreprises de travail adapté de la Région wallonne et de la Communauté germanophone	158,47%	158,47%	158,06%	
328.01	Transport urbain et régional de la Région flamande	100,00%	100,00%	100,00%	
328.02	Transport urbain et régional de la Région wallonne	100,00%	100,00%	100,00%	
328.03	Transport urbain et régional de la Région de Bruxelles-Capitale	100,00%	100,00%	100,00%	
329.01	Secteur socio-culturel (Flandre)	169,93%	169,87%	169,87%	
329.02	Secteur socio-culturel (Communauté française et germanophone et Région wallonne)	152,27%	152,27%	148,98%	-3,29%
330	Établissements et services de santé	154,04%	150,31%	150,23%	-3,73%
331	Aide sociale et soins de santé (Flandre)	146,14%	134,05%	134,61%	-12,09%
332	Secteur francophone, germanophone et bicommunautaire de l'aide sociale et des soins de santé	154,50%	154,81%	154,81%	
335	Prestation de services et soutien aux entreprises et aux indépendants	nvt	100,00%	100,00%	
336	Professions libérales	104,78%	104,82%	104,82%	
337	Commission paritaire auxiliaire pour le secteur non marchand	100,00%	100,00%	100,00%	
339	Sociétés de logement social agréées	100,00%	100,00%	100,00%	
341	Intermédiation en services bancaires et d'investissement	nvt	164,24%	164,24%	

Note : les dernières colonnes ne reprennent que les évolutions supérieures à 1%.

Source : Tableau élaboré par le secrétariat grâce aux données fournies par les correspondants qui ont contribué à l'étude SPF ETCS (2018), *De loonspanning, Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.

8. Annexe 3 : Systèmes de rémunération à l'ancienneté par (sous-) commission paritaire

Tableau 8-1 : Régime minimal de rémunération à l'ancienneté par (sous-)commission paritaire (2018)

(S)CP	Structure barémique, avec indication des augmentations liées à l'ancienneté	Dernière augmentation liée à l'ancienneté	Augmentations liées à l'ancienneté: échelons (après x ans)	Remarques
100	1 catégorie, elle prend l'ancienneté en compte.	3 ans.	Après 6 mois, puis après 1, 2, 3 ans.	/
101	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
102	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-secteurs appartenant à cette commission disposent d'un barème minimum sectoriel.</i>			
10201	44 catégories, 5 prennent l'ancienneté en compte.	1,5 an.	De 2 à 4 augmentations pendant la première année. Dans 3 catégories une augmentation après 18 mois.	/
10202	4 catégories, 3 prennent l'ancienneté en compte (Spécialisé+, Qualifié, Qualifié+).	7 ans.	Après 5, 7 / 3, 5 / 3, 5, 7 ans, selon la catégorie.	/
10203	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
10204	<i>2 sous-secteurs comptant chacun 5 catégories, 2 catégories prennent l'ancienneté en compte (Qualifié, Qualifié+).</i>	5 ans.	Après 3 et 5 ans.	/
10205	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
10206	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté ponctuelle pour le 'Sable blanc' : 1 salaire mensuel après 25 ans et après 35 ans. Prime annuelle d'ancienneté à partir de 5 ans pour 'Autres que le sable blanc', en hausse chaque année.
10207	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
10208	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
10209	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté annuelle à partir de 10 ans, augmentant tous les 5 ans jusque 35 ans.
10210	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
10211	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
104	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
105	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
106	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>			
10601	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
10602	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
10603	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
107	5 catégories, 1 (Aides et finisseurs(euses)) prend l'ancienneté en compte.	3 ans.	Une augmentation après 3 ans.	/
109	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
110	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
111	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
112	8 catégories, 2 prennent l'ancienneté en compte (A1 et A2).	20 ans.	Tous les 10 ans.	/
11300	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
11304	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
114	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
115	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
116	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			

117	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
118	Pour l'ancienneté, voir les sous-secteurs 09/11/17/21.			/
	09 (Conserves de légumes, légumes déshydratés, choucroutes, légumes en saumure, préparation de légumes secs, surgelés et congelés : 8 catégories.	2 ans.	Après 6 et 24 mois.	/
	11 (Conserves de viande, saucissons, salaisons, viandes fumées et produits dérivés de viande, boyauderies (y compris le travail et la manutention des boyaux crus et secs, leur calibrage et collage), fondeurs de graisse, tueries de volailles, abattoirs et ateliers de découpage de viande) : 5 sous-groupes, une catégorie du sous-groupe "Abattoirs et ateliers de découpage de viande" prend l'ancienneté en compte.	3 ans.	Annuellement.	/
	17 (Torréfaction de café et torréfaction de chicorée) : 2 sous-groupes, la torréfaction de café prend l'ancienneté en compte.	2 ans.	Annuellement.	/
	21 (Industrie transformatrice des pommes de terre) : 8 catégories.	4 ans.	Après 12, 24 et 48 mois.	/
119	3 sous-secteurs, chacun présentant une constitution d'ancienneté.	12 ans.	Tous les 4 ans.	/
12000	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
12001	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
12002	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
12003	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
121	3 catégories, 2 prennent l'ancienneté en compte (laveur de vitres et ramoneur)	18 à 25 mois.	Après 7, 11, 17 et 18 mois ou 8.16. 24 et 25 mois.	/
124	<i>Pas de constitution d'ancienneté</i>			Prime d'ancienneté ponctuelle de 500 € après 25 ans, 700 € après 35 ans.
125	Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.			
12501	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
12502	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
12503	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
126	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
127	3 catégories, prennent toutes l'ancienneté en compte.	15 ans.	Après 3, 10 et 15 ans.	/
128	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
129	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
130	2 sous-secteurs, dont 1 (Presse quotidienne) prend l'ancienneté en compte.	2 ou 4 ans.	Annuellement, pendant 2 ou 4 ans.	/
132	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime annuelle d'ancienneté à partir d'un an, augmentant tous les 5 ans jusque 20 ans.
133	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime de jubilé après 25 et 35 ans (ponctuellement).
136	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
139	3 sous-secteurs, 2 sous-secteurs (a) Batellerie, dont a1. la navigation de plaisance et les services de passage et a2. Batellerie, navigation rhénane et par bateaux-citernes, et b) Navigation en système où l'ancienneté des matelots est prise en compte.	2 ans (Batellerie) et 3 ans (Navigation en système).	Après 2 ans (Batellerie) ou par an pendant 3 ans (Navigation en système).	/
14000	1 sous-secteur qui prend l'ancienneté de la catégorie des Chauffeurs en compte.	20 ans.	Après 3, 5, 8, 10, 15 et 20 ans.	/
14001	5 sous-secteurs, 4 avec constitution d'ancienneté (VVM, SRWT, Services spéciaux d'autobus, Personnel de garage: 2 catégories A1/A2), pas les Autocars .	21 ans (Services spéciaux d'autobus) et 31 ans (VVM et SWRT).	VVM et SWRT : annuellement pendant 6 ans (SWRT : 4 ans), ensuite annuellement ou une fois tous les deux ans jusque 31 ans. Services spéciaux d'autobus: après 3 ans, puis après 6 ans, ensuite tous les 5 ans. Dernière augmentation après 21 ans. Personnel de garage, voir CP 112.	Prime d'ancienneté ponctuelle après 25 et 35 ans pour la SWRT et les Services spéciaux d'autobus. Pour les Autocars: prime d'ancienneté par prestation après 10 ans.

14002	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté annuelle augmentant après 3, 5, 10, 15 et 20 ans.
14003	3 sous-groupes ayant tous une constitution d'ancienneté. Le personnel roulant et non roulant reçoit un supplément d'ancienneté par heure. Le personnel de garage reçoit une augmentation du salaire horaire dans les deux catégories les plus basses tandis que toutes les catégories obtiennent un supplément d'ancienneté par heure (déjà après un an) mais ce supplément n'augmente pas.	20 ans.	Personnel roulant et non roulant : après 1, 3, 5, 8, 10, 15 et 20 ans. Personnel de garage : après 1 an (toutes les catégories), 10 et 20 ans (uniquement les 2 catégories les plus basses).	/
14004	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
14005	<i>2 sous-groupes (Chauffeurs en Personnel de garage), 1 prend l'ancienneté en compte (Personnel de garage : catégories A1-A2).</i>	20 ans.	Personnel de garage : voir CP 112.	Prime annuelle d'ancienneté augmentant après 3, 5, 10, 15 et 20 ans.
142	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>			
14201	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté horaire à partir de 10 ans, augmentant après 20 et 30 ans.
14202	2 sous-groupes (Entreprises traditionnelles de chiffons, entreprises de la récupération du textile pour l'automobile), dont 1 ayant une constitution d'ancienneté (Récupération du textile pour l'automobile).	5 ans.	Une augmentation après 5 ans.	/
14203	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
14204	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
143	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
144	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15 et 20 ans.
14501	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
14502	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
14503	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
14504	5 catégories dont 2 qui prennent l'ancienneté en compte.	5 ou 10 ans.	Augmentation après 5 ans / 10 ans.	Prime d'ancienneté, après 5 ans, augmentant après 10, 15 et 20 ans.
14505	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
14506	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
14507	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			Prime d'ancienneté (pas pour le personnel saisonnier et occasionnel), à partir de 5 ans, augmentant après 10, 15, 20, 25 et 30 ans.
146	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			

148	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>		
149	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>		
14901	6 catégories prenant toutes l'ancienneté en compte.	26 ans.	Annuellement. /
14902	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>		
14903	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>		
14904	5 catégories, dont 1 prend l'ancienneté en compte (Manoeuvre).	10 ans.	1 augmentation après 10 ans. /
152	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>		
15201	2 sous-secteurs (Établissements d'enseignement et des internats, Hautes écoles libres subsidiées), tous deux avec constitution d'ancienneté.	25 ans (Hautes écoles libres subsidiées) et 45 ans (Établissements d'enseignement et des internats).	Annuellement pendant les 3 premières années, ensuite augmentations tous les deux ans (en dehors de quelques biennales manquantes), jusque 45 ans (Établissements d'enseignement et des internats), 25 ans (Hautes écoles libres subsidiées). /
15202	6 catégories, prennent toutes l'ancienneté en compte.	25 ou 27 ans.	Annuellement les 5 premières années, ensuite augmentations tous les deux ans (en dehors de quelques biennales manquantes), jusque 25 ans (2 catégories les plus basses) ou 27 ans. /
200	2 barèmes (comptant chacun 4 catégories), le deuxième étant d'application aux employés qui travaillent depuis 1 an dans la même entreprise (les deux barèmes comprennent une ancienneté).	19 ans (la catégorie la plus basse) ou 27 ans (= 18+1 et 26+1).	Annuellement. Le cas échéant, il est tenu compte des années d'expérience acquise préalablement, au maximum jusque 26 ans, ce qui donne une place dans le barème d'ancienneté plus conforme mais réduit les augmentations liées à l'ancienneté futures potentielles du même nombre d'années).
201	7 sous-groupes selon le nombre de travailleurs dans l'entreprise, le nombre de membres du personnel affectés à la vente, et une ventilation en personnel de vente, personnel administratif (ceux-ci bénéficiant d'une ancienneté) et gérants (pas d'ancienneté).	10 ans (les catégories les plus basses) à 24 ans (y compris les années d'expérience/de formation préalable).	Annuellement, tous les deux ans à partir de 10 ou 14 ans (catégories les plus élevées) dans les entreprises comptant beaucoup de personnel de vente et de caissiers. /
20200	Distinction entre le personnel de vente et administratif (ancienneté) et les gérants (pas d'ancienneté).	22 ans.	Annuellement. /
20201	Distinction entre le personnel de vente et administratif (ancienneté) et les gérants (pas d'ancienneté).	20 à 24 ans (y compris les années d'expérience/de formation préalable).	Annuellement, tous les deux ans à partir de 10 ou 14 ans (dans les catégories les plus élevées). /
203	7 catégories ayant toutes une constitution d'ancienneté.	23 à 27 ans.	Annuellement. Début des augmentations après 4 ans (catégories les plus basses) à 13 ans (catégories les plus élevées). /
205	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>		
207	Barème national et un barème pour l'industrie transformatrice de matières plastiques de la Flandre occidentale, tous deux comptant 5 catégories et prévoyant la constitution d'ancienneté.	20 à 29 ans.	Annuellement. Début des augmentations après 1 an (catégories les plus basses) à 5 ans (catégories les plus élevées). /
209	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>		
210	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>		
211	6 catégories, comptant toutes une ancienneté.	17 à 39 ans.	Annuellement. Début des augmentations après 1 an (catégories les plus basses) à 4 ans (catégories les plus élevées). /
214	6 catégories, comptant toutes une constitution d'ancienneté.	24 ans.	Annuellement jusque 14 ans, puis tous les deux ans. /

215	1 catégorie avec constitution d'ancienneté.	23 ans.	Augmentation après 3, 7, 12 et 23 ans.	/
216	7 catégories, toutes avec constitution d'ancienneté.	40 ans.	Annuellement, tous les deux ans après 20 ans.	/
217	Pas de barème minimum sectoriel.			
219	4 sous-groupes, tous avec la même constitution d'ancienneté.	25 ans.	Augmentation après 1 et 3 ans. Ensuite une augmentation tous les 5 ans, début après 5 ans.	/
220	2 sous-groupes (Industrie des conserves de légumes et Autres industries), chacun avec ancienneté.	25 ou 26 ans.	Annuellement.	/
221	Pas de barème minimum sectoriel.			
222	4 catégories, chacune avec ancienneté.	22 ans (à augmenter le cas échéant de 2 ans de formation préalable) après 26 ans.	Annuellement (sauf pendant les années 15 et 16 dans la catégorie 1).	/
223	Pas d'ancienneté.			
224	6 catégories, chacune avec constitution d'ancienneté.	20 ans (catégorie A) ou 31 ans (y compris 2 à 6 ans d'expérience préalable, selon la catégorie).	Annuellement. Début après 1, 3 ou 6 ans.	/
225	Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.			
22501	2 sous-groupes (Gestionnaires et Educateurs d'internats), chacun avec constitution d'ancienneté.	25 ans (1 catégorie), 27 ans (catégories élevées) ou 29 ans (catégories basses).	Annuellement jusque 3 ans (+ pendant la 4e année dans les catégories basses). Ensuite tous les 2 ans dans toutes les catégories à l'exception de la 11e année: augmentations uniquement dans les catégories élevées.	/
22502	2 catégories, toutes deux prennent l'ancienneté en compte.	27 ans (haute catégorie) ou 29 ans (basse catégorie).	Augmentations après 1 et 2 ans. Ensuite après 5 ans et ensuite tous les 2 ans.	/
226	6 catégories, chacune avec constitution d'ancienneté.	45 ans.	Augmentations après 1 et 3 ans, Ensuite tous les 3 ans jusque 21 ans. À partir de 25 ans, tous les 5 ans jusque 40 ans. Augmentations après 42 et 45 ans.	/
227	6 catégories, chacune avec constitution d'ancienneté.	40 ans.	Augmentations après 1 et 3 ans, ensuite tous les 3 ans jusque 30 ans. Ensuite une augmentation après 35 et 40 ans.	/
301.00	Pas de constitution d'ancienneté.			
301.01	Pas de constitution d'ancienneté.			
301.02	Pas de constitution d'ancienneté.			
30103	Pas de barème minimum sectoriel.			
301.05	Pas de constitution d'ancienneté.			
302	9 catégories de fonctions.	43 à 44 ans, selon la catégorie de fonctions.	Irrégulièrement (annuellement à tous les 5 ans dans les catégories les moins élevées).	/
303	Pas de barème minimum sectoriel.			
303.01	20 catégories de fonctions.	40 ans.	Annuellement, après 9 ans tous les 3 ans, après 30 ans tous les 5 ans.	/
303.03	Ouvriers: 15 fonctions; employés: 5 catégories.	8 ans pour les ouvriers, 19 à 22 ans pour les employés.	Ouvriers: augmentations dans certaines fonctions après 6 et 12 mois, dans toutes les fonctions, tous les deux ans. Employés: initialement annuellement, à partir de 15 ans tous les deux ans dans les fonctions les moins élevées, à partir de 17 ou 18 ans dans les catégories les plus élevées, sauf dans la catégorie 4 (annuellement).	Les ouvriers reçoivent aussi annuellement une prime d'ancienneté à partir de 3 ans d'ancienneté, qui est majorée après 6 et 9 ans.

303.03 Ouvriers : 15 fonctions, employés : 5 catégories.	8 ans pour les ouvriers, 19 à 22 ans pour les employés.	Ouvriers : augmentations dans certaines fonctions après 6 et 12 mois; dans toutes les fonctions, tous les deux ans. Employés : initialement annuellement, à partir de 15 ans tous les 2 ans dans les catégories les plus basses, à partir de 17 ou 18 dans les catégories les plus élevées, sauf dans la catégorie 4 (annuellement).	Les ouvriers reçoivent aussi annuellement une prime d'ancienneté à partir de 3 ans d'ancienneté, qui est majorée après 6 et 9 ans.
304 <i>Barèmes des arts de la scène en Flandre (avec constitution d'ancienneté) et en Wallonie (sans constitution d'ancienneté), les travailleurs de la Région de Bruxelles Capitale appartenant à une des deux régions en fonction de leur rôle linguistique lors de leur inscription à l'ONSS. Pour les musiciens, il existe, pour les travailleurs engagés à la prestation, un barème différent (sans constitution d'ancienneté) de celui des travailleurs engagés sur la base d'un salaire mensuel (avec constitution d'ancienneté).</i>	29 ans pour les arts de la scène en Flandre et pour les travailleurs de la Région de Bruxelles-Capitale inscrits au rôle néerlandais de l'ONSS, et pour les musiciens engagés sur la base d'un salaire mensuel.	Pendant les 3 premières années annuellement (sauf dans la catégorie A), ensuite tous les 2 ans, pour les arts de la scène en Flandre et pour les travailleurs de la Région de Bruxelles-Capitale inscrits au rôle néerlandais de l'ONSS. Idem pour les musiciens engagés sur la base d'un salaire mensuel, moyennant une différence, à savoir que la catégorie A des musiciens reçoit ses augmentations tous les deux ans avec un décalage d'un an car elle reçoit encore une augmentation annuelle pendant la 4 ^e année.	/
306 <i>12 catégories de fonctions pour les employés, 5 pour les ouvriers (toutes avec constitution d'ancienneté). La fonction spécifique d' "Agent" n'a pas de constitution d'ancienneté.</i>	22 à 23 ans pour les employés, selon la catégorie de fonctions, 20 ans pour les ouvriers (sauf la catégorie la plus basse avec une durée de 10 ans). Les "Agents" n'ont pas de constitution d'ancienneté.	Annuellement, sauf l'avant-dernière année au niveau des employés.	Dans le cas du Personnel d'exécution et des Inspecteurs, il faut (au maximum) 6 années d'expérience préalable pour que l'ancienneté commence à être prise en compte dans la catégorie à partir de 0; en l'absence de cette expérience préalable, l'ancienneté n'est comptabilisée qu'à partir du moment où les années manquantes ont été effectuées. Ces années d'expérience préalable ne sont pas comptées ici parce qu'il est normal qu'elles aient déjà été effectuées. Au niveau des ouvriers, c'est l'âge qui marque le début de la comptabilisation de l'ancienneté.
307 7 catégories de fonctions.	38 à 44 ans pour le Personnel d'exécution, selon la catégorie de fonctions, et 10 ans pour les cadres.	Annuellement jusque 20 ans, ensuite tous les 2 ans.	Dans le cas du Personnel d'exécution et du Personnel de cadre, il faut (au maximum) 11 années d'expérience préalable avant un début normal. Ces années d'expérience préalable ne sont pas comptées ici parce qu'il est normal qu'elles aient déjà été effectuées.

309	4 catégories de fonctions.	32 à 35 ans, selon la catégorie de fonctions.	Annuellement jusque 23 ans, ensuite tous les 3 ans (selon la catégorie de fonctions).	Dans le cas du Personnel d'exécution et des Inspecteurs, il faut (au maximum) 6 années d'expérience préalable pour que l'ancienneté commence à être prise en compte dans la catégorie à partir de 0; en l'absence de cette expérience préalable, l'ancienneté n'est comptabilisée qu'à partir du moment où les années manquantes ont été effectuées. Ces années d'expérience préalable ne sont pas comptées ici parce qu'il est normal qu'elles aient déjà été effectuées. Au niveau des ouvriers, c'est l'âge qui marque le début de la comptabilisation de l'ancienneté.
310	<i>Le Personnel de cadre et les Inspecteurs ont leurs propres catégories de fonctions, parallèlement à celles des ouvriers et des employés. Les membres du cadre en place au 30/06/2017 qui relevaient de l'ancienne CP 308 conservent jusqu'au 01/01/2035 leurs propres catégories de fonctions.</i>	45 à 46 ans, selon la catégorie de fonctions. 17 ans pour le personnel de cadre en place au 30/06/2017 qui relevait de l'ancienne CP 308 (conserve jusqu'au 01/01/2035 ses propres catégories de fonctions).	Annuellement jusque 23 ans (catégories peu élevées) et jusque 28 ans (catégories élevées), ensuite tous les 2 ans.	Dans le cas du Personnel d'exécution et des Inspecteurs, il faut (au maximum) 6 années d'expérience préalable pour que l'ancienneté commence à être prise en compte dans la catégorie à partir de 0; en l'absence de cette expérience préalable, l'ancienneté n'est comptabilisée qu'à partir du moment où les années manquantes ont été effectuées. Ces années d'expérience préalable ne sont pas comptées ici parce qu'il est normal qu'elles aient déjà été effectuées. Au niveau des ouvriers, c'est l'âge qui marque le début de la comptabilisation de l'ancienneté.
311	<i>6 catégories de fonctions pour les employés et 6 pour les ouvriers, ces derniers toutefois sans constitution d'ancienneté.</i>	20 ans pour les employés.	Annuellement pour les employés.	Le cas échéant, il est tenu compte, pour les employés, de l'expérience préalable, jusqu'à un maximum de 20 ans. La constitution d'ancienneté reproduite ici est celle qui est entièrement dépourvue d'expérience préalable.
312	10 catégories de fonctions, 7 pour les employés et 3 pour les ouvriers, bénéficiant tous de la même constitution d'ancienneté.	22 ans pour les employés, 20 ans pour les ouvriers.	Annuellement.	Le cas échéant, il est tenu compte de l'expérience préalable, jusqu'à un maximum de 20 ans. La constitution d'ancienneté reproduite ici est celle qui est entièrement dépourvue d'expérience préalable.
313	7 catégories de fonctions, 2 pour les pharmaciens et 5 pour les autres travailleurs. Les deux groupes ont la même constitution d'ancienneté dans les catégories qui en font partie.	10 ans pour les pharmaciens, 42 ans pour les autres travailleurs.	Après 1 an, tous les 2 ou 3 ans pour les pharmaciens, annuellement pour les autres travailleurs.	/
314	<i>4 sous-secteurs, chacun ayant 3 catégories de fonctions, sauf Fitness qui en a 6. La constitution d'ancienneté des sous-secteurs n'est pas la même mais elle présente des similitudes.</i>	20 ans pour les 4 sous-secteurs, certes pas pour toutes les catégories des Coiffeurs, des Soins de beauté et des Employés administratifs.	Irrégulier, certaines catégories de fonctions n'ayant déjà plus de progression après moins de 5 ans, d'autres catégories n'ont plus, après les premières années, que des augmentations tous les 5 ou 10 ans.	/

315	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>			
315.01	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
315.02	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>			
31503	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
316	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
317	Pas de constitution d'ancienneté pour les ouvriers, mais bien pour les employés.	28 à 37 ans pour les employés, selon la catégorie de fonctions.	Ne commencent qu'après 13 ans ou plus, et sont irrégulières (annuellement à tous les 4 ans).	Tant pour les ouvriers que pour les employés, il y a une prime d'ancienneté non récurrente tous les 5 ans, en dehors du salaire barémique.
318	<i>Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.</i>			
318.01	<i>3 régions/communautés, chacune avec 7 catégories de fonctions, et en plus un barème atypique pour les travailleurs des Titres-services en Wallonie.</i>	29 à 31 ans en Wallonie (4 ans pour les travailleurs des Titres-services en Wallonie), 23 à 29 ans dans les commissions communautaires française et commune de la Région de Bruxelles-Capitale, 27 à 30 ans dans la Communauté germanophone, selon la catégorie de fonctions.	Annuellement, mais dans les catégories supérieures, annuellement, tous les 2 ans ou plus.	/
318.02	<i>14 catégories de fonctions, et également une catégorie de fonctions pour les programmes de transition professionnelle ainsi qu'un barème atypique pour l'Emploi dans le cadre des titres-services.</i>	24 à 30 ans, selon la catégorie de fonctions, 29 ans pour les programmes de transition professionnelle et seulement 2 ans pour l'Emploi dans le cadre des titres-services.	Irrégulier (annuellement à tous les trois ans pour les dirigeants d'un rang élevé).	/
319.00	10 catégories de fonctions dans la Commission communautaire commune de la Région de Bruxelles-Capitale.	23 à 31 ans, selon la catégorie de fonctions.	Irrégulier (annuellement à tous les 3 ans dans les catégories élevées).	/
319.01	4 sous-secteurs, ayant respectivement 24, 27, 4 et 22 catégories de fonctions.	22 à 27 ans, selon la catégorie de fonctions.	Irrégulier (annuellement à tous les 3 ans).	/
319.02	4 sous-secteurs, ayant respectivement 31, 24, 18 et 12 catégories de fonctions.	22 à 31 ans, selon la catégorie de fonctions.	Irrégulier (annuellement à tous les 2 ans).	/
320	<i>Ouvriers et employés, ayant tous 3 catégories de fonctions.</i>	20 ans.	Annuellement (en dehors d'un certain nombre d'années de la catégorie 1 des ouvriers).	/
321	Ouvriers et employés, ayant tous 4 catégories de fonctions, et en plus une catégorie de fonctions atypiques pour les Représentants de commerce.	16 ans pour les ouvriers, 28 ans pour les employés, 8 ans pour les Représentants de commerce.	D'abord tous les 6 ans, ensuite tous les 5 ans pour les ouvriers. Seulement à partir de la 4 ^e à la 7 ^e année pour les employés, ensuite annuellement en se terminant enfin de façon irrégulière.	/
322	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			
322.01	<i>3 augmentations successives annuelles.</i>	3 ans	3 augmentations annuelles successives.	/
323	<i>Ouvriers, employés et Travailleurs domestiques, ayant respectivement 4, 3 et 3 catégories de fonctions. Les Concierges font partie, selon leur statut, d'une des catégories d'ouvriers ou d'employés.</i>	1 an pour les ouvriers et les travailleurs domestiques, 26 ans pour les employés, hormis la catégorie 1, dont la dernière augmentation a lieu après 16 ans. La catégorie 1 s'applique aux concierges ayant le statut d'employé.	Annuellement pour les employés, 2 augmentations chaque fois après 6 mois pour les ouvriers et les travailleurs domestiques.	/
324	<i>Pas de constitution d'ancienneté.</i>		Prime d'ancienneté (non récurrente) tous les 10 ans, en dehors du salaire barémique.	
325	<i>Pas de barème minimum sectoriel.</i>			

326	Salaires barémiques (15 catégories de fonctions) d'application aux travailleurs engagés avant le 01.01.2002 et barémisés (CCT garantie des droits), Salaires barémiques (18 catégories de fonctions) d'application aux travailleurs engagés à partir du 01.01.2002 et barémisés (nouveaux statuts). Les entreprises régulées ou entreprises de réseau ont un barème sans rétribution de l'ancienneté.	32 ans (CCT garantie des droits), 36 ans (nouveaux statuts)	Les travailleurs relevant de la CCT garantie des droits bénéficient d'augmentations annuelles pendant 10 ans, puis tous les 2 ans. Les nouveaux statuts prévoient la même chose dans la moitié de leurs catégories; l'autre moitié comprend des augmentations annuelles liées à l'ancienneté qui s'arrêtent après 17 ans.	/
327	Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.			
327.01	2 sous-groupes : Entreprises de travail adapté et Ateliers sociaux, comprenant tous deux des Travailleurs du groupe cible et un Personnel d'encadrement.	1 an pour les Travailleurs du groupe cible. Pour le Personnel d'encadrement des entreprises de travail adapté, 22 ans dans les 2 catégories les plus basses, 19 ans dans les 3 autres catégories. Pour le Personnel d'encadrement des Ateliers sociaux, la durée est de 10 ans dans la catégorie la plus basse et de 20 ans dans les 4 autres catégories.	2 fois semestriellement pour les Travailleurs du groupe cible, annuellement pour le Personnel d'encadrement à l'exception de la catégorie la plus basse des Entreprises de travail adapté où la fréquence est de tous les 2 ans à partir de 12 ans, et des 2 catégories les plus élevées où les augmentations interviennent tous les 2 ans après 5 ans et même tous les 3 ans après 17 ans.	/
327.02	14 catégories de fonctions pour le Personnel de production et le Personnel d'encadrement.	20 ans pour les 8 catégories les plus élevées, pas d'ancienneté pour les autres.	Annuellement.	/
327.03	Barèmes pour la Région wallonne et pour la Communauté germanophone, chacune possédant un barème différent pour le Personnel de production d'une part et pour le Personnel d'encadrement d'autre part.	21 à 31 ans pour le Personnel d'encadrement de la Région wallonne (18 catégories de fonctions), 31 ans pour le Personnel d'encadrement de la Communauté germanophone (8 catégories de fonctions). En ce qui concerne le Personnel de production (7 catégories), il n'y a pas de rétribution de l'ancienneté dans la Région wallonne; dans la Communauté germanophone, il n'y a de rétribution qu'après 6 et 12 mois.	Annuellement pour le Personnel d'encadrement de la Communauté germanophone, annuellement et tous les 2 ans pour le Personnel d'encadrement de la Région wallonne. En ce qui concerne le Personnel de production, l'ancienneté n'est pas rétribuée en Région wallonne; elle l'est seulement après 6 et 12 mois en Communauté germanophone.	/
328	Pas de barème minimum sectoriel.			
32801	Pas de barème minimum sectoriel.			
32802	Pas de barème minimum sectoriel.			
32803	Pas de barème minimum sectoriel.			
329	Pas de barème minimum sectoriel, mais les sous-commissions qui appartiennent à cette commission ont un barème minimum sectoriel.			
329.01	6 sous-secteurs, comptant respectivement 5, 12, 11, 10, 2 et 3 catégories de fonctions.	24 à 27 ans, selon la catégorie de fonctions, sauf dans le Secteur de l'environnement qui compte 2 catégories de fonctions, l'une ayant 10 ans d'ancienneté, l'autre 20 ans.	Annuellement ou tous les 2 ans. Le Secteur de l'environnement, annuellement; les Fédérations sportives, après 3 ans, tous les 3 ans pour se terminer par une augmentation supplémentaire après 1 an.	/
329.02	6 sous-secteurs, dont 5 possèdent 7 catégories de fonctions, tandis que les centres sportifs en ont 21.	4x 23 à 29 ans, selon la catégorie de fonctions, 27 ans pour les centres sportifs. La Communauté germanophone n'a pas d'ancienneté dans les 2 catégories les plus basses et n'augmente les salaires qu'au maximum jusque 5 à 6 ans dans les autres catégories.	4x annuellement dans les 2 catégories les plus basses, tous les 2 ans dans les autres catégories. Annuellement dans les centres sportifs, tous les 2 ans en Communauté germanophone et dans 2 catégories relevant de celle-ci encore une augmentation l'année après l'avant-dernière année.	/

329.03 Pas de constitution d'ancienneté.			
330	8 sous-secteurs, des barèmes cibles IFIC ont été introduits dans les Hôpitaux privés, les Centres de revalidation et les Soins infirmiers à domicile.	21 à 31 ans, selon la catégorie de fonctions, 25 ans dans le secteur des Prothèses dentaires. Les barèmes cibles de l'IFIC présentent une rétribution de l'ancienneté pendant 35 ans.	Annuellement dans les catégories les plus basses, annuellement ou tous les 2 ans dans les autres catégories, Hôpitaux privés, Secteur des personnes âgées, Centres de revalidation, Soins infirmiers à domicile et Établissements bicommunautaires. Annuellement au niveau des barèmes cibles de l'IFIC. Après 3 à 5 ans d'augmentations annuelles, presque toujours des augmentations tous les 2 ans dans les secteurs des Prothèses dentaires et des Services externes de prévention et de protection au travail ainsi que dans les Établissements et services de santé pour lesquels aucune CCT spécifique n'a été conclue. Un complément de fonctions est accordé aux chefs de service dans les Hôpitaux privés en fonction de leur ancienneté. Des compléments de fonctions supplémentaires sont attribués aux infirmiers en chef et aux chefs de service dans les Hôpitaux privés, le secteur des Personnes âgées et les Soins infirmiers à domicile à partir de 18 ans d'ancienneté.
331	Il existe des barèmes pour a) ÉTABLISSEMENTS SUBVENTIONNÉS PAR 'KIND EN GEZIN' OU ÉTABLISSEMENTS DE SOINS PRÉVENTIFS REÇONNUS PAR LA COMMUNAUTÉ FLAMANDE, b) CRÈCHES AUTORISÉES, c) SERVICES POUR PARENTS D'ACCUEIL, d) ACCUEIL D'ENFANTS EXTRA-SCOLAIRE, e) CENTRES DE SERVICES DE SANTÉ MENTALE, f) PROMOTION DE LA SANTÉ ET PRÉVENTION, g) ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE SANTÉ POUR LESQUELS AUCUNE CCT SPÉCIFIQUE N'A ÉTÉ CONCLUE.	22 à 31 ans, selon la catégorie de fonctions, sauf pour les SERVICES POUR PARENTS D'ACCUEIL (pas d'augmentations pour ancienneté), et pour l'échelon 0 (pas de subvention) des CRÈCHES AUTORISÉES et pour l'ACCUEIL D'ENFANTS EXTRA-SCOLAIRE, où l'augmentation sectorielle pour ancienneté s'arrête déjà après 1 an.	Annuellement à tous les 2 ans, sauf les 3 sous-secteurs susmentionnés où il n'y a que peu voire pas de rétribution de l'ancienneté. /
332	Il existe des barèmes pour a) MILIEUX D'ACCUEIL D'ENFANTS (MAE), b) COMMISSION COMMUNAUTAIRE FRANÇAISE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE (COCOF), c) COMMUNAUTÉ GERMANOPHONE, d) ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE L'AIDE SOCIALE ET DES SOINS DE SANTÉ POUR LESQUELS AUCUNE CCT SPÉCIFIQUE N'A ÉTÉ CONCLUE.	23 à 31 ans, selon la catégorie de fonctions.	Annuellement pour les catégories les plus basses (sauf dans le secteur résiduel), annuellement ou tous les 2 ans dans les autres catégories (1x 4 augmentations annuelles). /
333	5 catégories de fonctions.	40 ans.	Annuellement, tous les 5 ans après 10 ans dans la catégorie 1, après 25 ans dans les autres catégories. /
334	Pas de barème minimum sectoriel.		
335	Pas de barème minimum sectoriel.		
336	3 augmentations, combinaison de l'âge et de l'ancienneté.	2 ans	3 augmentations successives, la dernière après 2 ans. /
337	Pas de barème minimum sectoriel.		
339	Pas de barème minimum sectoriel.		
340	Il existe des barèmes pour ouvriers et pour employés, les employés étant les seuls à bénéficier d'une constitution d'ancienneté. Pour les employés, il y a 2 barèmes (comprenant chacun 4 catégories), le deuxième s'applique aux employés qui travaillent depuis 1 an dans la même entreprise.	19 ans (la catégorie la plus basse) à 27 ans (= 18+1 et 26+1).	Annuellement Le cas échéant, il est tenu compte, pour les employés des années d'expérience préalable jusqu'à un maximum de 26 ans, ce qui donne une place dans le barème d'ancienneté qui y correspond de sorte que les augmentations potentielles futures liées à l'ancienneté s'en trouvent réduites à concurrence du même nombre d'années.
341	Barèmes pour ouvriers (1 catégorie de fonctions) et pour employés (7 catégories de fonctions).	45 ans pour les ouvriers, 45 à 46 ans pour les employés selon la catégorie de fonctions.	Annuellement jusque 21 à 28 ans, selon la catégorie de fonctions. Ensuite tous les 2 ans. /

Source : SPF ETCS (2018)

9. Annexe 4 : Expériences étrangères relatives à la rémunération en fonction de l'ancienneté

9.1 Généralités

Il apparaît qu'une tendance est à l'œuvre dans la plupart des pays étudiés, selon laquelle les avantages liés à l'ancienneté sont de plus en plus réduits en termes de durée et de volume (Eurofound, 2019). Tant dans la réglementation que dans les conventions collectives de travail, les augmentations salariales, les avancements et les mesures de protection en cas de licenciement sont déconnectés de l'ancienneté et les mécanismes s'appliquent de façon moins « automatique ». Provisoirement, l'ancienneté reste cependant encore significative dans la plupart des pays mais il existe de larges écarts entre les pays et entre les secteurs.

Les pays européens où des rémunérations à l'ancienneté sont prévues dans le secteur privé par le biais d'une législation formelle (Bulgarie et Slovaquie) ou par un ancrage dans le cadre de conventions collectives de travail (comme en Espagne, en Italie, en Finlande et en Belgique) représentent une minorité. La rémunération salariale en fonction de l'ancienneté serait plus préminente dans les pays où la prévalence des négociations collectives est plus grande. Dans de tels pays, les groupes de travailleurs autorisés à prétendre à des avantages liés à l'ancienneté seraient également plus nombreux.

Dans les pays où la législation ou les conventions en matière d'ancienneté sont restreintes, l'ancienneté joue parfois quand même un rôle significatif au niveau de l'évolution salariale au fil de la carrière (par exemple aux Pays-Bas). Dans les pays où les dispositions sectorielles en matière d'ancienneté ont été réduites dans le secteur privé, il n'y aurait en pratique jusqu'à ce jour, selon les répondants, que relativement peu de changements en termes de politique salariale effective des entreprises (par exemple en Grèce et en Roumanie où les accords nationaux et sectoriels en la matière ont été supprimés).

En général, on peut dire qu'une réforme des systèmes de rémunération à l'ancienneté a été examinée dans plusieurs pays étudiés et que la concertation salariale a chaque fois rempli un rôle crucial dans ce contexte. Selon Eurofound, les discussions seraient les plus intenses en ce moment en Bulgarie, en Slovaquie et en Belgique. Les réformes doivent être considérées à la lumière des évolutions économiques plus générales durant la dernière décennie. Depuis la récession de 2008, différents pays se sont engagés, dans une mesure variable, sur la voie d'une politique de décentralisation. Les compétences sont passées du niveau intersectoriel au niveau sectoriel ou de ce dernier niveau au niveau de l'entreprise. Les pays qui ont été plus affectés par la crise financière et qui avaient un taux d'endettement public relativement élevé auraient - volontairement ou non - procédé à davantage d'aménagements de leurs modèles de rémunération (dont aussi celui de la rémunération à l'ancienneté).

9.2 Allemagne

En Allemagne, les salaires des fonctionnaires ne sont plus majorés automatiquement tous les deux ans depuis 2009 ; ils augmentent en fonction de l'expérience et de la qualité du travail fourni (un système ressemblant aux nouvelles échelles barémiques du personnel belge des institutions publiques dont le traitement augmente plus rapidement si le fonctionnaire atteint de (très) bons résultats et plus lentement dans le cas contraire) (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

Dans certains secteurs privés allemands (par exemple dans la chimie, la métallurgie et l'électricité), il est également question, pour des fonctions données, de rémunération à l'ancienneté réglée par le

biais d'accords collectifs. On parle de « groupes salariaux », lesquels sont basés sur la durée de service auprès de l'employeur.

La loi générale d'égalité de traitement (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG) est entrée en vigueur en 2006. Cette législation prévoit notamment que les employeurs ne peuvent procéder à une différenciation salariale sur la base de l'âge que s'il y a une raison objective pour ce faire.

9.3 Pays-Bas

Aux Pays-Bas, l'ancienneté est prise en compte dans la formation salariale collective et individuelle. Dans les CCT sectorielles, les augmentations périodiques sont généralement limitées à une période de 14 ans, le maximum étant de 20 ans. Habituellement, l'ancienneté compte également dans une autre entreprise du même secteur (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

Ces dernières années, les partenaires sociaux ont tenté de s'écarter d'une formation salariale basée sur l'ancienneté et ont plaidé pour des hausses salariales en fonction des résultats individuels. Il en aurait découlé des effets bénéfiques sur la mobilité de la main-d'œuvre dans les entreprises concernées (Conseil supérieur de l'emploi, 2014). Ce nouveau modèle n'est cependant pas encore très fréquent.

Le 'déclassement' est une mesure qui vise à réduire l'écart entre le salaire et la productivité et qui est destinée prioritairement aux travailleurs âgés. Elle figure dans 27 % des conventions collectives de travail. Par le déclassement, le travailleur peut évoluer vers une fonction moins lourde, souvent moins rémunérée ou moins prometteuse en termes de perspectives de traitement. Un déclassement s'accompagnant d'une réduction salariale peut en fait être vu comme le pendant d'une rémunération à l'ancienneté. Les résultats évalués par le biais de la satisfaction des travailleurs sont mitigés : ceux qui y ont recours déclarent ressentir moins de stress dans le cadre de leur nouvelle fonction mais éprouvent aussi une moins grande satisfaction parce qu'ils ne peuvent plus utiliser les aptitudes et connaissances qu'ils ont acquises par le passé et s'épanouir davantage. Le déclassement est souvent perçu par les cadres et les décideurs politiques comme une manière d'accroître l'employabilité des travailleurs âgés parmi une population professionnelle vieillissante (Van Dalen & Henkens, 2018). En pratique, il y a apparemment souvent des externalités négatives telles qu'un fléchissement de la loyauté et de la motivation du personnel (OECD, 2018b).

Baeten et al. (2018) ont étudié le système de rémunération de quelques entreprises néerlandaises afin de trouver ce qui pourrait éventuellement expliquer le caractère moins prononcé de la tension salariale aux Pays-Bas.

Premièrement, les fourchettes salariales (c'est-à-dire les écarts entre le salaire minimum et le salaire maximum par catégorie de fonctions dans une organisation) sont relativement étroites dans les firmes néerlandaises étudiées. Les fonctions correspondant à des tâches plus complexes ou à des positions plus élevées dans la hiérarchie comptent plus d'échelons salariaux étant donné que le processus d'apprentissage y serait plus long.

Par ailleurs, le processus menant aux hausses salariales (en fonction de l'ancienneté, des performances ou des compétences) serait également important selon ces auteurs. La plupart des organisations utilisent des échelles salariales s'appuyant sur l'ancienneté tandis que d'autres ont recours à des systèmes de rémunération alternatifs. C'est ainsi que certaines organisations appliquent un système faisant varier le salaire des travailleurs sur la base de leurs performances (lesquelles sont mises en lumière par un entretien de fonctionnement) et à l'intérieur d'une échelle salariale délimitée par un minimum et un maximum. Ce système est parfois critiqué, selon les auteurs, parce qu'il ne permet qu'une faible différenciation et n'offre plus de marge de rémunération supplémentaire lorsque le maximum est atteint. C'est pour cette raison que certaines organisations

néerlandaises ont adjoint, parallèlement à un tel système, des bonus supplémentaires destinés à rétribuer de bonnes performances.

Enfin, certaines organisations parmi celles qui ont été étudiées auraient mis en place d'autres mécanismes de rémunération complémentaire : mécanismes de participation aux bénéfices (les travailleurs recevant à titre de salaire une partie des bénéfices réalisés), systèmes de rémunération basés sur une rémunération fixe assortie d'une rémunération variable en cas de réalisation d'objectifs prédéfinis ou encore systèmes hybrides prenant en compte tant les performances de l'ensemble de l'entreprise que les performances individuelles. De telles pratiques sont cependant encore relativement rares selon l'étude.

9.4 France

En France, il existe également des critères d'ancienneté. L'ancienneté est en général récompensée par le biais de primes spécifiques dont le montant a diminué ces dernières années. Des mesures ciblées (exonération de cotisations de sécurité sociale, relèvement de l'âge obligatoire de la pension, contrat de génération, etc.) incitent les entreprises à engager des travailleurs âgés ou à les maintenir à leur poste (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

Bien qu'il n'y ait plus eu récemment que peu de discussions sur les rémunérations à l'ancienneté au niveau fédéré de la concertation sociale, il s'agissait, voici 20 ans, d'un sujet brûlant puisque divers accords collectifs sectoriels ont été à l'époque renégociés. Le poids de l'ancienneté a été réduit de ce fait dans divers secteurs et les compétences et aptitudes des travailleurs pèsent depuis lors davantage dans le calcul des salaires.

La rémunération à l'ancienneté reste encore et toujours un thème de discussion dans diverses organisations françaises. C'est ainsi par exemple que la banque BNP Paribas a récemment annulé la convention collective qui donnait droit aux travailleurs à un bonus de séniorité (« médaille du travail », c'est-à-dire un système par lequel les travailleurs se voient octroyer par l'employeur une gratification forfaitaire au terme d'une certaine période de service). Cette gratification sera réduite progressivement et passera de 100 % en 2018 et 2019 à 50 % en 2020 et 2021 pour être entièrement supprimée à partir de 2022.

9.5 Grand-Duché de Luxembourg

Dans le large contexte des discussions triparties (pouvoirs publics, syndicats et fédérations patronales) sur le taux d'emploi peu élevé des travailleurs âgés, et plus spécifiquement sur le maintien de ceux-ci au travail, le thème de l'ancienneté a été abordé occasionnellement. Ces discussions ont notamment débouché en 2013 sur la création de l'Observatoire de la compétitivité (ODC). Cet observatoire a pour tâche principale d'assurer le suivi de la compétitivité à long terme du Grand-Duché de Luxembourg.

Des voix s'élèvent ces dernières années en faveur d'un lien plus étroit entre les augmentations salariales et les hausses de productivité ; jusqu'à présent, elles ne convainquent cependant pas encore tout le monde. Le Conseil économique et social (CES) a fait valoir dès 2017 que diverses mesures ont déjà été prises dans les secteurs non marchands en vue de relever la productivité et qu'une amélioration progressive des procédures d'évaluation se manifeste déjà.

9.6 Autriche

L'organisation autrichienne du marché du travail et la réglementation de la formation salariale sont assez proches des nôtres. Tout comme dans notre pays, il existe de grands écarts d'évolution salariale entre les ouvriers et les employés. Bien que la rémunération à l'ancienneté ait été une pratique généralisée essentiellement au niveau des employés, elle figurait également dans de nouvelles CCT pour ouvriers (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

Les conventions collectives ont été examinées en 2015 afin de juger de l'influence de l'ancienneté sur la structure salariale en Autriche. L'ancienneté acquise non seulement chez un même employeur mais aussi dans le secteur est récompensée. Selon les résultats de cette étude, l'influence de l'ancienneté sur les revenus nets s'est considérablement réduite ces 20 dernières années, ce qui signifie que les profils salariaux se sont lissés, surtout dans le chef des ouvriers. Ces résultats peuvent probablement être davantage imputés à la diminution de la demande de travail faiblement qualifié qu'à un changement de mode de prise en compte de l'ancienneté. C'est dans le secteur non marchand et dans le commerce que le personnel ouvrier reçoit les augmentations salariales liées à l'ancienneté les plus conséquentes. Enfin, il apparaît aussi que les courbes des employés s'aplanissent en fonction de l'âge.

L'analyse n'a pu mettre en lumière de corrélation positive entre le poids de l'ancienneté et le taux de chômage par âge. Il existe cependant une corrélation positive entre la rémunération à l'ancienneté convenue collectivement et le taux d'emploi des travailleurs âgés lorsque ces grandeurs sont ventilées par secteur. En outre, on relève une corrélation négative entre la rémunération à l'ancienneté convenue collectivement et le taux de chômage sectoriel des travailleurs âgés. Autrement dit, au niveau des plus de 50 ans, le taux de chômage est en général moins élevé dans les secteurs où s'appliquent des dispositions significativement favorables en ce qui concerne l'ancienneté. Toutes ces constatations n'impliquent cependant pas nécessairement un lien causal.

Durant la seconde moitié de 2015, le groupe de réflexion 'Agenda Austria' a déposé une proposition d'élargissement des options de travail des âgés en Autriche par le biais d'une atténuation du principe d'ancienneté. Il proposait plus spécifiquement de rémunérer les travailleurs âgés en fonction de leurs performances. Cette proposition a donné lieu à des discussions entre les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs. La proposition du groupe de réflexion n'a cependant pas bénéficié d'un soutien suffisant et n'a jusqu'à ce jour induit aucune modification.

9.7 Italie

En Italie, la rémunération à l'ancienneté se rencontre surtout dans le secteur privé. Selon une étude datant de la période 2010-2016 et analysant les CCT sectorielles de 34 secteurs, on y identifiait 31 secteurs où l'ancienneté était récompensée. La rémunération à l'ancienneté serait également encore présente dans une moindre mesure dans le secteur public. Les exigences minimales sont posées au niveau sectoriel ; les entreprises peuvent ensuite choisir d'adapter le système en fonction de leurs besoins spécifiques.

Ces dernières années, le système a été fondamentalement remanié dans le secteur public. La plupart des fonctionnaires contractuels (hors enseignement) se sont vus appliquer un nouveau système lié à des évaluations des tâches à effectuer.

Dans le secteur privé, des adaptations ont également été introduites au fil de la dernière décennie. Le secteur de l'industrie chimique par exemple a décidé, par une convention collective de travail de décembre 2009, de ne plus octroyer de rémunérations à l'ancienneté supplémentaires à partir du 1^{er} janvier 2010. Selon les répondants, les secteurs privés de l'énergie, du pétrole, du gaz et de l'eau

auraient introduit des changements analogues par le biais de conventions collectives de travail sectorielles.

Les discussions sur les modalités de la rémunération à l'ancienneté se dérouleraient essentiellement au niveau sectoriel. Bien que le thème soit présent dans certains secteurs, il ne serait pas question, selon le correspondant, d'une tendance générale.

9.8 Royaume-Uni

Le Royaume-Uni se caractérise par une influence fort limitée de l'ancienneté sur les salaires. En 2010, l'« Equality Act 2010 » a été conclu au Royaume-Uni afin notamment de tenter d'éliminer la discrimination liée à l'âge. L'une des dispositions prévoit que les employeurs ne peuvent inclure qu'un maximum de cinq années de service dans le calcul des salaires, sauf s'ils peuvent justifier d'une exception pour leur personnel sur la base de critères objectifs. Les raisons susceptibles d'être invoquées lors d'exceptions sont un niveau d'expérience plus élevé, la loyauté et la récompense de la motivation. En pratique, il apparaît que seule une minorité d'entreprises a recours à de telles exceptions. On avance à titre d'explication le fait que les entreprises ne disposent généralement pas des données nécessaires sur les ressources humaines pour pouvoir étayer suffisamment les exceptions.

Dans le secteur public, certains travailleurs devraient démontrer, après cinq années, avoir atteint un certain niveau d'expérience et de compétence pour pouvoir continuer à gravir les échelons salariaux. Dans le secteur privé, les échelles liées à l'ancienneté ne seraient utilisées que dans une entreprise sur cinq. Les rémunérations à l'ancienneté seraient plus fréquentes au Royaume-Uni dans les grandes entreprises. Dans les entreprises d'une taille moindre, la marge de négociation salariale individuelle des travailleurs serait plus importante.

9.9 Finlande

En Finlande, la rémunération à l'ancienneté au niveau sectoriel s'applique à environ 70 % des travailleurs. Cette rémunération peut se décliner de façon originale comme dans la CCT du secteur du métal où l'ancienneté est récompensée par une prime annuelle qui s'accroît en fonction du nombre d'années de service (variant de moins de 10 ans à plus de 25 ans) (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

Le New Pay System (NPS) est entré en vigueur en 1994 et s'applique aux travailleurs employés par les pouvoirs publics centraux (OCDE, 2018a). En conséquence, le versement des salaires a été décentralisé tandis que le calcul de ceux-ci s'appuyait davantage sur des techniques de management par objectifs. Le système a été étendu et affiné en 2008 par le biais d'accords collectifs et sectoriels. L'ancienneté dont les travailleurs employés par les pouvoirs publics locaux bénéficient est plus limitée que celle qui est accordée aux travailleurs des autorités publiques centrales ; le lien serait le plus ténu pour les travailleurs du secteur privé.

Jusqu'à présent, les rémunérations basées sur l'ancienneté n'auraient bénéficié que d'une attention relativement restreinte dans le débat public en Finlande. En juin 2016, un groupe de travail tripartite (composé des représentants des syndicats, des organisations patronales et des pouvoirs publics) a été constitué à la demande du gouvernement de centre-droit afin d'adapter les régimes de travail finlandais aux 'besoins des années 2020'. La rémunération à l'ancienneté ferait partie du champ des travaux du groupe. Le groupe de travail est cependant encore fort éloigné, selon le correspondant, d'un consensus et de conclusions en la matière (en août 2018).

9.10 Suède

En Suède, l'impact de l'ancienneté sur la croissance du salaire est plutôt limité. À la fin des années 1980, le choix de remplacer les systèmes de rémunération basés sur l'âge et sur l'ancienneté par des systèmes individuels récompensant les performances s'est imposé. La formation salariale y est individualisée à grande échelle. Par conséquent, les hausses salariales sont principalement liées aux performances individuelles. Plus d'un tiers des contrats de travail des travailleurs occupés dans la fonction publique centrale ne font même pas référence à des accords nationaux globaux et les salaires sont dans ce cas définis au niveau local ou au niveau de l'organisation entre les travailleurs et les employeurs (OCDE, 2018c).

Une étude de cas auprès des employés de Volvo Cars montre que les salaires sont calculés sur la base de quelques critères, à savoir : la fourchette salariale de l'emploi, les performances générales du travailleur et la position relative du salaire par rapport aux marchés internes et externes. Les critères des performances individuelles sont l'exercice de la fonction, la réalisation des objectifs à court terme, l'intégration de la culture et des valeurs de l'entreprise (Baeten et al., 2018).

9.11 Norvège

En Norvège, le salaire des travailleurs âgés de 55 à 59 ans est supérieur de 25 % à celui des jeunes de 25 à 29 ans (ce rapport est inférieur à la moyenne européenne) bien que la plupart des accords salariaux soient supposés être neutres sur le plan de l'âge. S'il y a une échelle de traitement liée à l'ancienneté, la majorité des travailleurs atteignent le salaire maximum entre 40 et 50 ans (Conseil supérieur de l'emploi, 2017).

9.12 Grèce

Normalement, la rémunération à l'ancienneté est en Grèce une compétence exclusive de la concertation sociale. Des dispositions annuelles ou biennales relatives au salaire minimum et aux seuils salariaux sont fixées au niveau interprofessionnel par le biais de conventions collectives nationales ; ces dispositions sont ensuite affinées au niveau du secteur et de l'entreprise grâce à des accords complémentaires. Toutefois, dans le prolongement de la crise financière, des coupes claires ont été pratiquées dans les coûts salariaux privés et publics à titre d'éléments du plan de restriction qui devait permettre le redressement de l'économie grecque.

Il a entre autres été décidé par l'acte 6/2012 (article 4) du Conseil de ministres de geler, par la loi 4046/2012, toutes les dispositions en matière d'ancienneté du secteur privé fixées par des conventions collectives, et ce jusqu'à ce que le taux de chômage passe sous la barre des 10 %.

9.13 Slovénie

En Slovénie, la rémunération à l'ancienneté est une obligation légale faite au secteur privé. L'article 129 (Seniority bonus) de l'Employment Relationship Act prévoit ce qui suit : (1) Workers shall be entitled to a seniority bonus. (2) The amount of seniority bonus shall be laid down in a branch collective agreement. En d'autres termes, les secteurs sont tenus de concrétiser cette obligation légale. Par la réforme de la loi en 2013, le bonus a été assoupli en pratique et peut dès lors être lié à des périodes de service auprès d'employeurs antérieurs. Durant ces cinq dernières années, les partenaires sociaux slovènes ont régulièrement mené des discussions sur le thème mais aucune adaptation complémentaire n'est prévue à ce jour.

9.14 *Bulgarie*

Tout comme en Slovénie, la rémunération à l'ancienneté est une obligation légale dans le secteur privé bulgare. Il s'agit d'un élément fréquemment récurrent dans les discussions entre les syndicats et les représentants des employeurs. Les arguments qui plaident en faveur du système bulgare soulignent qu'il s'agit de la seule forme d'adaptation automatique des salaires, qu'un tel système est largement répandu dans d'autres pays et que la suppression de ce système pourrait se solder par la raréfaction de la main-d'œuvre sur le marché du travail national. Les opposants invoquent de leur côté la faiblesse de la productivité du travail en Bulgarie par comparaison aux autres pays de l'UE et affirment que le pays ne peut se permettre d'octroyer des revenus élevés s'il veut préserver sa compétitivité, le système étant en outre désavantageux pour les travailleurs jeunes et compétents. Toutes les demandes de révision de la loi en la matière ont été rejetées en 2018 par le tribunal national.

9.15 *Japon*

Sans doute, le Japon est-il - à première vue - un choix allant moins de soi en tant que référence dans le domaine du marché du travail. Toutefois, vu l'histoire prononcée de rémunération à l'ancienneté, les réformes relativement récentes en la matière et la disponibilité d'une littérature très valable à ce sujet, la politique du marché du travail de ce pays fait l'objet d'un examen minutieux ci-après. Le Japon possède une culture très fidèle à la tradition qui s'est traduite, sur le marché du travail depuis la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 1990, par un système reposant largement sur trois valeurs fondamentales : la forte rémunération à l'ancienneté, l'emploi à vie auprès d'un même employeur et des syndicats au niveau de l'entreprise (Conrad, 2010).

Jusqu'à la fin des années 1980 et encore au début des années 1990, le Japon connaissait un climat économique plutôt favorable incitant peu à revoir les conventions de travail. Cependant, l'éclatement de la bulle économique et l'exacerbation de la concurrence économique pendant les premières années '90 ont amené les milieux universitaires, les syndicats, les employeurs et les décideurs politiques à chercher ensemble à donner un nouvel élan à l'économie hoquetante. Dans ce contexte, certaines entreprises japonaises ont exploré des systèmes de rémunération alternatifs, notamment des systèmes où les efforts fournis constituaient un critère de variation des salaires (seikashugi, littéralement 'performance-isme'), qui ont été mis en œuvre en complément de la rémunération à l'ancienneté. De ce fait, les performances du travailleur et de l'organisation avaient un plus grand impact sur le salaire. Ces mesures tendaient à modérer la hausse des frais de personnel (hausse résultant du vieillissement de la population active) et à accroître la compétitivité des entreprises japonaises. Jusqu'à présent, l'unanimité ne s'est pas faite sur le degré de succès de ces mesures quant à la réalisation des objectifs visés initialement.

Un examen plus approfondi de la politique de réforme japonaise fait apparaître, dès le milieu des années 1960, une tentative de renforcement du lien entre les compétences des travailleurs et leur salaire (shokunō shikaku seido, littéralement 'système d'évaluation des compétences'). Étant donné qu'il était supposé que les compétences des travailleurs sont grandement déterminées par la durée d'emploi d'un travailleur auprès de son employeur, ce système a présenté en pratique de fortes ressemblances avec la rémunération à l'ancienneté. Dans le souci d'inciter les travailleurs à s'investir beaucoup dans l'organisation, le Japon avait conçu une forte hiérarchie dont les rangs différaient pour les ouvriers, les employés, les ingénieurs et les cadres. Chaque rang de l'organisation était associé à un niveau de salaire défini. Les travailleurs dont le niveau de formation était analogue débutaient leur carrière en recevant un salaire d'un niveau identique ; ils bénéficiaient ensuite d'une promotion à l'âge d'environ 30 ans. Lorsqu'ils atteignaient approximativement l'âge de 35 ans, ils obtenaient de nouveau une promotion sur la base de leurs mérites au sein de l'organisation (mérites très largement définis au regard de leurs capacités à résoudre des problèmes et de leurs aptitudes communicatives) ainsi qu'en fonction de la période de service dans l'organisation (loyauté). L'âge auquel les promotions

ultérieures étaient accordées présentait de fortes variations. Certains individus parvenaient à cette phase dès le milieu de leur carrière alors que d'autres devaient attendre la fin de celle-ci. La phase suivante était la mise à la pension (il existait un âge légal de la pension mais l'âge effectif était variable selon les organisations) (Conrad, 2010).

Le système a été remis en question au milieu des années 1990. Quelques causes en étaient (selon l'étude de Conrad, 2010) : (1) le vieillissement de la société associé au relèvement de l'âge légal de la pension (résultant en un nombre croissant de travailleurs âgés) qui a accru les coûts moyens du travail et le nombre relatif de personnes exerçant une fonction managériale (au Japon, les travailleurs âgés sont souvent des cadres) d'une part et d'autre part, (2) les innovations technologiques qui rendaient inadéquates les compétences des employés âgés par rapport aux compétences dont les organisations avaient besoin pour pouvoir rester compétitives.

Ces dernières années, on assiste à une réduction claire (voire même à la suppression complète) des augmentations salariales à des moments fixes pour les travailleurs ayant une fonction de direction. Les cadres sont plus souvent évalués sur la base de leurs performances et c'est de celles-ci que dépendent les augmentations salariales possibles. Lors des évaluations personnelles, les caractéristiques individuelles sont en pratique également combinées avec notamment le climat d'entreprise général, les performances des autres travailleurs et les spécificités du produit ou du service dont la personne en question a la responsabilité. En ce qui concerne les individus ayant une position moins élevée dans les organisations étudiées, la tendance à la rémunération en fonction d'une évaluation serait moins prononcée (Conrad, 2010).

Par comparaison à la plupart des pays occidentaux, les écarts salariaux entre les employés japonais seraient moins définis par des différences au niveau de la gamme de tâches à accomplir et la politique salariale au niveau national reposait plutôt sur des directives que sur des dispositions obligatoires. Les dirigeants et les travailleurs au sein des organisations individuelles constituent depuis les réformes un facteur important dans la politique salariale japonaise (Nishimura 2017). La relation entre le salaire et l'ancienneté resterait encore relativement forte au Japon par rapport aux pays occidentaux mais s'affaiblit systématiquement depuis les années 1990 en raison des politiques salariales changeantes au niveau de l'organisation (JILT 2016).

Tableau 9-1 : Évolutions récentes des avantages liés à l'ancienneté au Japon

	Par le passé	Aujourd'hui/ dans le futur	D'application à
Salaire de base	En fonction de l'âge, des compétences et des performances, avec pondération selon le stade de la carrière	Importance plus grande de la composante 'performances' tandis que les compétences et l'âge interviennent moins	Tous les types de travailleurs mais la composante "performances" est plus grande pour les cadres. Les schémas par année sont surtout destinés aux cadres et aux spécialistes.
Avantages	Divers avantages "coût de la vie" qui suivent la logique des différents stades d'un travailleur	Les avantages "coût de la vie" sont plus souvent intégralement repris dans le salaire de base et les formes explicites disparaissent.	Tous les types de travailleurs avec une prévalence plus grande chez les cadres et les spécialistes.
Bonus	Le plus souvent tous les deux ans en fonction de quelques mois de salaire	Plusieurs parties : partie fixe et partie variable liée aux performances de l'organisation, de l'équipe ou de l'individu lui-même	Tous les types de travailleurs mais la composante "performances" est plus grande pour les cadres.
Versements forfaitaires de pension	Avantages dépendant de l'âge, de la période de service et du dernier salaire	Certaines entreprises ont incorporé des mécanismes de paiement anticipé ou lient les avantages des travailleurs à un système à points.	Tous les types de travailleurs
Pensions professionnelles	Essentiellement sur la base de l'ancienneté	La plupart des entreprises ont remplacé partiellement le système de prestations définies par un système de contributions définies. Certaines entreprises lient les avantages à un système à points.	Tous les types de travailleurs
Marques de reconnaissance aux travailleurs	Focalisation sur les compétences, en lien étroit avec la loyauté	Focalisation plus marquée sur les compétences démontrables et significatives pour la fonction/ l'organisation et moins sur la loyauté. Diverses organisations ont introduit un schéma de gestion par projets et recourent au concept de compétences.	Tous les types de travailleurs

Source : Établi par le secrétariat sur la base de Conrad H. (2020).

10. Annexe 5 : Coefficient de la part de la rémunération à l'ancienneté dans le salaire logarithmique

Tableau 10-1 : Coefficient de la part de la rémunération à l'ancienneté dans le salaire logarithmique (salaires mensuels bruts, hors primes ou avantages extralégaux) (ouvriers à gauche et employés à droite)

CP	coeff. d'anc.	dév. st.	CP	coeff. d'anc.	dév. st.
104	-0,00000137	0,00015	200	0,01957216	0,00011
105	0,00271887	0,00020	201	0,01169824	0,00006
106	0,00317321	0,00018	202	0,01252668	0,00008
109	-0,00196616	0,00015	207	0,02592342	0,00011
110	0,00135250	0,00015	209	0,01920432	0,00011
112	0,01025158	0,00011	211	0,02699812	0,00042
114	0,00247690	0,00036	214	0,01395017	0,00034
115	0,00495679	0,00022	215	0,01872126	0,00042
116	0,00540215	0,00011	218	0,02120741	0,00005
118	0,00437278	0,00007	220	0,01870860	0,00020
119	0,00316555	0,00008	227	0,03006756	0,00060
120	0,00032656	0,00010	302	0,01341011	0,00020
121	-0,00163541	0,00008	306	0,02631409	0,00017
124	0,00740495	0,00004	307	0,01919519	0,00025
126	0,00310295	0,00010	308	0,02347089	0,00034
130	0,00608777	0,00016	310	0,02369117	0,00009
136	0,00283891	0,00020	311	0,01371109	0,00010
140	0,00336432	0,00007	312	0,01023444	0,00017
145	0,00365756	0,00016	313	0,00973770	0,00026
149	0,00906425	0,00008	319	0,01610766	0,00008
152	0,00172897	0,00021	321	0,01253554	0,00050
302	0,00101925	0,00006	327	0,01458487	0,00055
306	0,00326192	0,00116	329	0,01450159	0,00021
307	0,00005578	0,00101			
308	0,04712563	0,00204			
310	0,00352419	0,00279			
311	0,00232427	0,00033			
312	-0,00064376	0,00137			
313	-0,00022909	0,00040			
319	0,00647253	0,00025			
321	0,00445784	0,00051			
327	0,00058594	0,00035			
329	0,00780858	0,00063			

Source : le tableau a été établi par le secrétariat sur la base des données fournies par Monsieur Sem Vandekerckhove (HIVA). L'information est extraite de l'étude Vandekerckhove, S., Goos, M., & Lenaerts, K. (2018WP). The institutional pull towards intersectoral wage convergence (Working Paper No. 7) (p. 29). Leuven: KU Leuven - HIVA Research Institute for Work and Society.

11. Annexe 6 : Tensions salariales barémiques

Organisations - description des fonctions	Date	Salaire de départ	Salaire avec 10 ans d'ancienneté	Salaire avec 20 ans d'ancienneté	Salaire avec 40 ans d'ancienneté	Ratio 10 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 20 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 40 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 40 ans par rapport à 10 ans
GSK - employés (filière 2.1)	1/04/2018	2.466	2962,02	3212,47	3540,11	120,11	130,26	143,55	119,52
GSK - employés (filière 2.2)	1/04/2018	2.556	3074,43	3334,51	3613,24	120,28	130,45	141,36	117,53
GSK - employés (filière 2.3)	1/04/2018	2.647	3186,13	3482,84	3834,74	120,39	131,60	144,90	120,36
GSK - employés (filière 2.4)	1/04/2018	2.691	3238,08	3555,44	3891,56	120,35	132,14	144,63	120,18
GSK - employés (filière 2.5)	1/04/2018	2.735	3290,04	3628,00	4030,48	120,31	132,66	147,38	122,51
GSK - employés (filière 3.1)	1/04/2018	2.647	3186,13	3482,84	3834,74	120,39	131,60	144,90	120,36
GSK - employés (filière 3.2)	1/04/2018	2.735	3290,04	3628,00	4030,48	120,31	132,66	147,38	122,51
GSK - employés (filière 3.3)	1/04/2018	2.823	3393,21	3835,04	4356,54	120,20	135,85	154,33	128,39
GSK - employés (filière 3.4)	1/04/2018	2.865	3472,88	3929,50	4424,35	121,23	137,17	154,44	127,40
GSK - employés (filière 3.5)	1/04/2018	2.907	3552,57	4039,40	4579,35	122,23	138,98	157,55	128,90
GSK - employés (filière 4.1)	1/04/2018	2.823	3393,21	3835,04	4356,54	120,20	135,85	154,33	128,39
GSK - employés (filière 4.2)	1/04/2018	2.907	3552,57	4039,41	4579,35	122,23	138,98	157,55	128,90
GSK - employés (filière 4.3)	1/04/2018	2.990	3711,92	4297,28	4908,52	124,15	143,73	164,17	132,24
GSK - employés (filière 4.4)	1/04/2018	3.060	3815,13	4426,60	5002,75	124,66	144,64	163,47	131,13
GSK - employés (filière 4.5)	1/04/2018	3.131	3918,28	4555,87	5161,67	125,15	145,51	164,86	131,73
GSK - employés (filière 5.1)	1/04/2018	2.990	3711,92	4297,28	4908,52	124,15	143,73	164,17	132,24
GSK - employés (filière 5.2)	1/04/2018	3.131	3918,28	4555,88	5161,67	125,15	145,51	164,86	131,73
GSK - employés (filière 5.3)	1/04/2018	3.272	4124,24	4814,15	5443,83	126,04	147,12	166,36	132,00
BASF - employés (A)	1/04/2018	2.566	2863,74	3195,70	3426,57	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (Aa)	1/04/2018	2.695	3006,91	3355,48	3597,90	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (B)	1/04/2018	2.829	3157,25	3523,23	3777,75	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (Bb)	1/04/2018	2.971	3315,12	3699,40	3966,66	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (C)	1/04/2018	3.119	3480,86	3884,36	4164,99	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (Cc)	1/04/2018	3.275	3654,92	4078,58	4373,24	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (D)	1/04/2018	3.439	3837,65	4282,50	4591,91	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (E)	1/04/2018	3.611	4029,52	4496,60	4821,47	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (F)	1/04/2018	3.792	4231,01	4721,44	5062,54	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - employés (G)	1/04/2018	4.171	4654,10	5193,59	5568,81	111,59	124,53	133,52	119,65
Arcelor Mittal - employés (A1/T1)	1/05/2017	2.387	2701,55	2814,55	3040,55	113,17	117,90	127,37	112,55
Arcelor Mittal - employés (A1b/T2)	1/05/2017	2.453	2815,68	2972,71	3241,13	114,77	121,18	132,12	115,11
Arcelor Mittal - employés (A2/T3)	1/05/2017	2.517	2934,10	3143,42	3458,29	116,56	124,87	137,38	117,87
Arcelor Mittal - employés (A2b/T4)	1/05/2017	2.586	3041,37	3301,18	3656,04	117,61	127,66	141,38	120,21
Arcelor Mittal - employés (A3/T5)	1/05/2017	2.636	3146,96	3467,30	3860,18	119,36	131,51	146,41	122,66
Arcelor Mittal - employés (A3b/T6)	1/05/2017	2.718	3264,38	3649,23	4094,64	120,09	134,25	150,64	125,43
Arcelor Mittal - employés (A4/T7/M1)	1/05/2017	2.772	3362,56	3819,12	4319,64	121,29	137,76	155,81	128,46
Arcelor Mittal - employés (A4b/T7b/M1b)	1/05/2017	2.840	3476,93	4010,16	4552,47	122,44	141,22	160,32	130,93
Arcelor Mittal - employés (A5/T8/M2)	1/05/2017	2.910	3591,13	4204,02	4788,05	123,39	144,45	164,51	133,33
Arcelor Mittal - employés (A5b/T8b/M2b)	1/05/2017	2.978	3706,15	4407,93	5042,95	124,46	148,03	169,36	136,07
Arcelor Mittal - employés (A6/T9/M3)	1/05/2017	3.049	3821,31	4615,59	5298,32	125,32	151,36	173,75	138,65
Arcelor Mittal - employés (A6b/T9b/M3b)	1/05/2017	3.066	3948,11	4861,92	5585,67	128,77	158,58	182,19	141,48
Macro - collaborateurs (A)	1/01/2018	1.901	2250,36	2403,10	2471,47	118,40	126,44	130,04	109,83
Macro - collaborateurs (B)	1/01/2018	2.006	2421,46	2588,25	2662,13	120,74	129,05	132,74	109,94
Macro - collaborateurs (C)	1/01/2018	2.124	2607,06	2793,42	2873,42	122,73	131,51	135,27	110,22
Macro - collaborateurs (D)	1/01/2018	2.218	2735,74	2933,70	3017,95	123,32	132,24	136,04	110,32
Macro - collaborateurs (E)	1/01/2018	2.471	3219,28	3452,10	3548,57	130,28	139,70	143,60	110,23
Macro - collaborateurs (F)	1/01/2018	2.757	3452,30	3687,88	3791,39	125,20	133,74	137,49	109,82
Macro - collaborateurs (G)	1/01/2018	2.852	3564,06	3806,51	3913,72	124,99	133,49	137,25	109,81

Organisations - description des fonctions	Date	Salaire de départ	Salaire avec 10 ans d'ancienneté	Salaire avec 20 ans d'ancienneté	Salaire avec 40 ans d'ancienneté	Ratio 10 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 20 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 40 ans par rapport au salaire de départ	Ratio 40 ans par rapport à 10 ans
Engie Fabricom - ouvriers (A)	1/07/2017	12	12,60	13,20		105,00	110,00		
Engie Fabricom - ouvriers (B)	1/07/2017	13	13,23	13,87		105,01	110,01		
Engie Fabricom - ouvriers (C)	1/07/2017	14	14,18	14,86		105,01	110,01		
Engie Fabricom - ouvriers (D)	1/07/2017	15	15,24	15,97		105,00	110,00		
Engie Fabricom - ouvriers (E)	1/07/2017	15	15,98	16,74		105,00	110,00		
Engie Fabricom - ouvriers (F)	1/07/2017	16	16,83	17,63		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (A)	1/07/2015	12	12,15	12,73		105,01	110,01		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (B)	1/07/2015	12	12,76	13,37		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (C)	1/07/2015	13	13,67	14,33		105,01	110,01		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (D)	1/07/2015	14	14,70	15,40		105,00	110,00		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (E)	1/07/2015	15	15,41	16,14		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - ouvriers (F)	1/07/2015	15	16,22	17,00		105,00	110,01		
DAF Truck - ouvriers (classe 6)	1/06/2017	15	16,60	16,71	17,04	111,54	112,28	114,49	102,64
DAF Truck - ouvriers (classe 7)	1/06/2017	15	16,85	16,96	17,29	113,28	114,01	116,23	102,61
DAF Truck - ouvriers (classe 8)	1/06/2017	15	17,11	17,22	17,55	115,02	115,76	117,97	102,57
DAF Truck - ouvriers (classe 9)	1/06/2017	15	17,37	17,48	17,81	116,76	117,50	119,71	102,52
DAF Truck - ouvriers (classe 10)	1/06/2017	15	17,82	17,93	18,26	119,78	120,52	122,75	102,48
DAF Truck - ouvriers (classe 11)	1/06/2017	15	18,27	18,38	18,72	122,81	123,55	125,79	102,43
Groupe Volvo - ouvriers (en service après 2006)	1/07/2017	14	14,03	14,78	15,28	103,70	109,24	112,93	108,91

Source : Calculs du secrétariat sur la base des données transmises par les correspondants au sein des organisations mêmes.