

L'EXPERT CSE QUI FAIT BOUGER LES LIGNES

Préparer au mieux la NAO sur les salaires

L'occasion de faire entendre ses revendications et d'obtenir des avancées pour les salariés

SOMMAIRE

- . Les règles essentielles à connaître
- . Bien négocier, c'est d'abord être bien informé
- . Préparer son argumentaire en vue de la négociation
- . 5 questions à l'expert

La loi de modernisation du dialogue social du 17 août 2015, et des ordonnances Macron de 2017, ont profondément remanié le contenu des négociations annuelles obligatoires, en les regroupant en trois grands blocs : deux négociations annuelles et une négociation triennale. La Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires recouvre toujours de nombreux thèmes : salaire effectif, durée du travail, intéressement, participation, épargne salariale et le suivi de la mise en oeuvre des mesures visant à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Compte tenu des thèmes abordés, cette négociation va rester un rendez-vous crucial dans l'agenda social des entreprises et un moment très attendu des salariés.

Pour pouvoir obtenir des avancées pour les salariés, il est très important de préparer en amont les Négociations Annuelles Obligatoires sur les salaires (NAO) car elles sont un exercice difficile. Pour ce faire, les instances représentatives du personnel ont un rôle important à jouer pour obtenir les informations utiles aux organisations syndicales en vue de la préparation de la négociation. Bien préparée en début d'année, la mission de l'expert peut être très utile en fin d'année quand vient le moment des NAO !

À partir de ces informations, il est possible de construire un argumentaire permettant de contrer le discours de la direction et de communiquer efficacement vers les salariés, dont le soutien est indispensable en cours de négociation.

Les règles essentielles à connaître

La périodicité des négociations a été modifiée avec les ordonnances Macron de 2017. L'article L2242-1 prévoit que l'employeur doit engager la négociation au moins une fois tous les 4 ans la négociation sur les salaires. Il s'agit d'une disposition d'ordre public. Néanmoins, les syndicats peuvent prévoir une périodicité différente, sans dépasser 4 ans. D'autres thèmes peuvent être négociés au niveau de l'entreprise ou du groupe : le calendrier, les thèmes ou les modalités de négociation. A défaut d'accord, la négociation sur les salaires doit avoir lieu tous les ans et c'est à l'employeur d'engager les négociations au plus tard 12 mois après l'ouverture des négociations.

Les évolutions apportées par la loi de modernisation du dialogue social

Chaque année à partir du 1^{er} janvier 2016, quel que soit l'effectif de l'entreprise, deux obligations annuelles¹ de négocier sont mises en place et portent sur :

- la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise d'une part ;
- l'égalité professionnelle entre F/H et la Qualité de Vie au Travail (QVT) d'autre part.

Outre les salaires effectifs, cette négociation porte également sur (C. trav., Art. L.2242-15 du) :

- la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel. Dans ce cadre, la négociation peut également porter sur la réduction du temps de travail ;
- l'intéressement, la participation et l'épargne salariale, à défaut d'accord existant sur ces thèmes.

¹ Dans les entreprises de plus de trois cent salariés, une négociation triennale sur la gestion des emplois et des parcours professionnels doit être engagée. Bien entendu, les entreprises restent libres d'engager des négociations sur d'autres thèmes, de manière ponctuelle ou récurrente.

En absence d'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la négociation annuelle sur les salaires porte également sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière (C. trav., Art. L.2242-15).

Conseil Sextant

Tous les thèmes de négociation ne revêtent pas la même importance. Pour préparer efficacement la négociation, il convient de hiérarchiser les différents thèmes en amont de la préparation du cahier revendicatif. On observe que le thème des salaires et les augmentations générales sont au cœur des discussions dans toutes les entreprises.

La loi permet désormais de négocier un accord de méthode sur les négociations obligatoires elles-mêmes. Cela revient à négocier la manière dont on va procéder aux négociations obligatoires. L'accord peut traiter de tout : le calendrier, la périodicité, les thèmes, les modalités des négociations obligatoires et les informations à fournir. Mais cet accord de méthode ne peut être conclu que pour 4 ans au maximum², quel que soit son contenu.

Certes, la loi laisse désormais grand ouvert le champ de négociation / dérogation sur la méthode retenue pour procéder aux négociations obligatoires dans l'entreprise ; y compris le choix des thèmes. Pour autant, cette (grande) liberté conventionnelle devrait être peu à peu réencadrée par la jurisprudence : on conçoit en effet difficilement que la négociation sur l'égalité hommes-femmes ne traite pas des rémunérations, de l'évolution professionnelle, etc.

Ne pas se laisser enfermer dans un calendrier trop serré !

C'est au cours de la première réunion (C. trav., Art. L.2242-14) que sont définis les moyens alloués à la négociation : lieu, calendrier des réunions et informations remises aux négociateurs. À l'ouverture de la négociation, l'employeur a déjà abondamment étudié le sujet alors que les délégations syndicales disposent de moins de temps. Il existe donc un décalage naturel entre le rythme des négociateurs syndicaux et celui de l'employeur, qu'il convient de prendre en compte. Nous recommandons :

- de ne pas transmettre les revendications dès la première réunion ;
- de définir un calendrier permettant d'analyser les informations transmises à l'issue de la première réunion :
 - la seconde réunion doit servir de temps d'échanges sur les informations remises ;
 - la transmission des revendications n'intervenant qu'à la fin de la seconde réunion ou lors de la troisième.

²Nous déconseillons d'allonger la périodicité des négociations sur les Rémunérations, sauf si les contreparties sont importantes : AG importante tous les ans, règle de définition des AI objective et avantageuse. Et dans ce cas, il vaut mieux demander que l'expert de l'IRP élue vérifie tous les ans si les engagements pris sont bien tenus. Ce qui n'empêche pas, rappelons-le, de ne pas négocier tous les ans sur tous les thèmes prévus : par exemple, en matière de temps de travail et de participation.

- de prendre en compte la nécessité de consulter la section, voire, les salariés.

Attention, en l'absence d'accord sur les moyens, l'employeur peut les fixer seul dès lors qu'il respecte le principe de loyauté de la négociation. Si vous considérez que votre employeur ne respecte pas ce principe, alertez votre Fédération, l'inspection du travail, l'expert... Une fois la négociation terminée, vous pouvez envoyer vous-même une copie du PV de désaccord à l'Inspection du travail, en y annexant une déclaration sur la mauvaise foi de l'employeur en motivant ce constat.

Veiller à ne pas restreindre le champ de la négociation !

La négociation doit porter sur les **salaires effectifs** de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Aussi, l'employeur ne peut pas décider d'en écarter des salariés ou des catégories de salariés. Il convient donc d'adopter la définition la plus large possible du salaire pour ne rien exclure, a priori, du champ de la négociation.

Si aucune obligation n'est faite à l'employeur de négocier sur les mesures individuelles, il doit cependant fournir des informations concernant l'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale. Clairement, l'individualisation des salaires peut conduire à un accroissement des inégalités dans l'entreprise, qui sont alors un vrai enjeu de négociation, notamment si votre direction a mis en place un système de rémunération de type «Hay» du nom du cabinet qui l'a inventé, mais qui est maintenant décliné par de nombreux cabinets de rémunération et qu'on retrouve dans la grande majorité des groupes.. L'encadrement de ces pratiques peut passer, par exemple, par des mesures visant à rendre transparents les critères appliqués, ou par des évolutions du système d'évaluation.

Définition du salaire effectif

Il s'agit de la **rémunération effective**, à savoir toutes les sommes payées directement ou indirectement, en espèces ou en nature, au salarié en raison de son emploi. La notion de rémunération englobe donc le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires (primes, bonus, avantages en nature...), quelle qu'en soit l'origine : accord collectif, usage ou décision de l'employeur.

Bien négocier, c'est d'abord être bien informé

La réflexion et l'action des Organisations Syndicales doivent s'appuyer sur la situation et le contexte général dans lesquels évolue l'entreprise, mais aussi sur les demandes formulées par les salariés.

Ne pas négliger les informations sur le contexte général

La conjoncture nationale et quelques chiffres clés doivent être pris en compte dans la préparation de la négociation annuelle sur les salaires. On retiendra en particulier l'indice des prix à la consommation et l'évolution du SMIC. Dans certaines régions, l'indice de référence des loyers peut être un indicateur utile pour appréhender l'évolution de la situation des salariés.

L'évolution des minimas de la branche ou toute mesure en rapport avec les rémunérations négociées sont également à connaître.

Utiliser la complémentarité du CSE et des organisations syndicales

Le comité d'entreprise dispose de larges prérogatives d'accès à l'information qui doivent être mises à profit. En outre, il peut avoir recours à un expert-comptable dans le cadre des consultations sur la situation économique et financière de l'entreprise et sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi. Ces missions permettent :

- de prendre de la distance face aux arguments économiques de la direction au cours des négociations : l'entreprise dispose-t-elle des marges de manœuvre financières qui permettent de répondre aux demandes ? Comment se situe le marché sur lequel elle œuvre ? Est-il en croissance, stable, en repli ?
- de réaliser des études pointues sur les rémunérations pratiquées dans l'entreprise : comment la masse salariale est-elle distribuée ? Qui sont les bénéficiaires d'augmentations ? Etc.

Préparer son argumentaire en vue de la négociation

Chiffrer les mesures proposées par la Direction ainsi que les revendications avancées par les OS

Il est important de connaître les montants distribués, mais également les masses qu'ils représentent sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise, pour chacun des éléments de rémunération significatifs.

Il s'agit de quantifier les enjeux financiers en se concen-

trant sur des ordres de grandeur. Être en capacité de chiffrer ses revendications, de les mettre en perspective avec les autres charges de l'entreprise, pour être en mesure d'apprécier les contre-propositions de la direction : que représente 1 % d'augmentation au regard des autres données financières de l'entreprise ?

Comment procéder ?

En utilisant le tableau ci-après ! À partir de l'analyse des documents remis au CSE tout au long de l'année (en particulier la liasse fiscale), les élus peuvent reconstituer les salaires des CDI par catégorie et calculer les coûts et bénéfices de telle ou telle mesure. Votre expert peut également vous y aider dans le cadre d'une analyse de rémunération, en préparant un simulateur. Il est également possible de préparer la structure du fichier. Une fois la répartition de la masse salariale établie, calculer l'impact d'une augmentation de 1% devient un jeu d'enfant !

Mettre en perspective les revendications syndicales et les moyens de l'entreprise pour construire son argumentaire...

Incorporer à ce document les principales données économiques de l'entreprise et l'impact d'une évolution de 1 % (sur le chiffre d'affaires net, sur les charges d'exploitation...). La mise en perspective est édifiante ! Les simulations faites avant d'entrer dans la négociation permettent de se faire rapidement un avis sur les enjeux, d'anticiper l'argumentaire, de prendre la main en étant force de proposition et de ne pas être cantonné dans une position d'attente ou de réaction.

		Exemple
1	Cherchez dans la BDES (à défaut, demandez l'info à votre employeur en début de négociation) : les 2 données ci-contre, pour chaque catégorie	Total des salaires fixes de la catégorie Effectif moyen de la catégorie (à défaut : inscrits au 31/12)
		12 000 000 € 500
2	Divisez le total des salaires fixes par l'effectif de la catégorie	Salaires bruts annuels moyens de la catégorie
		24 000 €
3	Divisez le résultat obtenu par le nombre de mois de versement (souvent 12 ou 13)	Salaires bruts mensuels moyens de la catégorie
		2 000 €
4	Multipliez le résultat obtenu par 0,25	Cotisations sociales salariales sur un salaire moyen
		500 €
5	Soustrayez le résultat obtenu de celui qui précède	Salaires nets mensuels moyens de la catégorie
		1 500 €
6	Multipliez le résultat obtenu par 0,01	Gain mensuel net pour le salarié, si augmentation générale de 1 %
		15 €
7	Divisez le résultat obtenu par le nombre de mois de versement (souvent 12 ou 13)	Coût annuel total pour l'employeur (cotisations patronales incluses) d'une augmentation générale de 1 % pour la catégorie
		180 000 €
8	Multipliez ces deux derniers résultats par le chiffre qui correspond à la revendication que vous souhaitez chiffrer (exemple x3 pour une Augmentation Générale de 3 %)	Gain mensuel net pour le salarié, si augmentation générale de 3 % Coût annuel total pour l'employeur (cotisations patronales incluses) d'une augmentation générale de 3 % pour la catégorie
		45 € 540 000 €
9	Et comparez (ou demandez à votre expert de le faire) ce dernier résultat à des postes de recettes ou de charges qui viendront (par comparaison) appuyer votre revendication de manière efficace dans votre communication auprès des salariés et (par ricochet) de la direction	Gain pour x € de plus par produit vendu, ou + x % du taux horaire ou du taux de marge, etc. Somme des allègements Fillon, du CICE et autres exonérations fiscales dont a bénéficié l'entreprise Coût d'un projet qui dysfonctionne, d'une opération publicitaire peu convaincante, des augmentations hauts salaires, des dividendes, etc.
		xxx xxx € xxx xxx € xxx xxx €

5 questions à l'expert

Comment construire le cahier de revendications ?

1. Identifiez les enjeux de la négociation ;
2. Classez ces enjeux par ordre de priorité et déclinez-les en mesures pouvant en découler ;
3. Chiffrez ces mesures, évaluez leur coût pour l'entreprise et les bénéfices pour les salariés ;
4. Pensez à mettre au point une stratégie de négociation avec une position affichée, une position de repli (position acceptable moyennant une contrepartie), et une position de rupture (seuil en deçà duquel vous ne souhaitez pas aller).

Quelles sont les principales informations utiles pour préparer la NAO sur les salaires ?

- La grille des salaires et des classifications ;
- Les salaires effectifs (y compris les avantages en nature et les primes) :
 - Le montant et l'évolution de la masse salariale ;
 - Les salaires moyens et médians par catégorie ;
 - L'amplitude des salaires et la hiérarchie des rémunérations ;
 - La part des primes dans la rémunération globale et son évolution ;
 - Etc... ;
- L'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale ;
- Les éléments de la BDES incluant les indicateurs sur l'égalité femmes/hommes ;
- Le bilan des NAO de l'année précédente ;
- Le rapport de l'expert-comptable du CE.

Que peut-on communiquer, l'employeur rappelant régulièrement notre devoir de confidentialité ?

En matière de NAO, les mêmes principes de confidentialité s'appliquent que pour tout autre sujet : vous

ne pouvez pas communiquer d'informations ayant un caractère individuel ou réputées confidentielles dont la divulgation est de nature à nuire à l'intérêt de l'entreprise (résultats commerciaux ou projets de nouveaux produits par exemple). En revanche, vous pouvez communiquer sur les résultats de votre analyse en citant, par exemple, la part des salaires d'une catégorie professionnelle dans la masse salariale, le bénéfice attendu chiffré par catégorie professionnelle...

Communiquez auprès de l'ensemble du personnel sur ces négociations et leur avancement vous permettra de construire un rapport de force qui pourrait vous être favorable.

Et sur Internet ?

Les sites hébergés sur Internet peuvent être consultés à partir de n'importe quel ordinateur : cette utilisation est soumise au respect de certaines prescriptions jurisprudentielles et légales. L'information devant être destinée au seul personnel, nous ne pouvons que vous conseiller d'instaurer un code visant à limiter, aux salariés de l'entreprise, l'accès à certaines informations.

Comment l'expert-comptable du CSE peut-il aider dans la préparation des NAO ?

Les missions d'expertises qui peuvent être confiées à l'expert-comptable lui permettent d'avoir accès au fichier des rémunérations individuelles et aux comptes de l'entreprise, ce qui lui permet d'analyser les rémunérations (par sexe, métier, niveau de classification, ancienneté, etc.) et de déterminer les marges de manœuvre financières. Ces éléments sont utiles pour préparer les NAO.

Sextant Expertise dispose d'une équipe de consultants ayant une spécialisation RH (un tiers) et peut, en outre, assurer des formations définies selon vos besoins.

Fabrice ELUSTONDO

Directeur



Nous contacter

Siège social

Immeuble Le Cardinet
8 rue Bernard Buffet
75017 Paris

01 40 26 47 38
infos@sextant-expertise.fr

Agence Grand Sud

Parc du Golf Bâtiment 9
350 avenue JRGG de la Lauzière
13856 Aix-en-Provence

04 84 49 22 76
contactaix@sextant-expertise.fr



www.sextant-expertise.fr

