



Bien préparer la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)

Quelles investigations entreprendre pour réussir les négociations ?

La négociation annuelle sur les salaires est attendue par les salariés et constitue un test sur la capacité des partenaires sociaux à négocier et à conclure des accords. Réussir la négociation annuelle sur les salaires revêt donc un enjeu d'importance. Quand la négociation annuelle obligatoire doit-elle avoir lieu, quels sont les thèmes à aborder, quels documents l'employeur doit-il transmettre, comment la préparer et comment la conduire ? Autant de questions auxquelles Nathalie Nagel et Wilfried Penetier, spécialistes des questions RH chez Sextant Expertise, ont répondu lors de la conférence consacrée aux NAO, le 21 octobre 2010.



Le déroulement de la négociation tel qu'il est prévu par la loi.

L'employeur doit prendre l'initiative d'engager les NAO (article L. 2242-1 du C. trav.) et convoquer l'ensemble des organisations représentatives présentes dans l'entreprise. A défaut d'initiative patronale dans les 12 mois suivant l'ouverture de la dernière négociation, celle-ci s'engage automatiquement à la demande d'une organisation syndicale représentative. La convocation aux réunions doit être envoyée au moins 15 jours avant le début des négociations.

Au cours d'une première réunion, l'employeur doit préciser le lieu et le calendrier des réunions, ainsi que les informations qu'il remettra aux déléga-

tions syndicales (C. trav., art. L. 2242-2). Si aucun accord n'est trouvé sur ces différents points, l'employeur peut les fixer seul. Si le Code du travail ne définit aucun contenu et aucun délai précis rappelons qu'au titre de l'obligation générale de loyauté dans la négociation, les organisations syndicales doivent disposer d'une information suffisante mais aussi du temps nécessaire pour l'analyser avant de s'engager dans la négociation. Ces informations doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes concernant les emplois, les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du travail.

« La négociation doit concerner l'ensemble des salariés et porter sur les salaires effectivement versés dans l'entreprise sans se limiter au simple examen des minima, précise Wilfried Penetier. Il

convient donc d'adopter la définition la plus large possible du salaire. »

La négociation n'oblige pas l'employeur à négocier les enveloppes consacrées aux mesures individuelles. Cependant, il doit fournir des informations sur l'incidence de ces mesures sur la masse salariale. La voie de l'individualisation peut en effet conduire à exclure des catégories de salariés ou à attribuer des augmentations très inégalitaires. La mise en place de système de rémunération variable visant à rémunérer la performance et flexibiliser la masse salariale, tendance de fond dans les entreprises, doit devenir un enjeu de négociation : cette pratique doit être encadrée. « Il faut donc rester vigilant et poser toutes les questions qui permettent de rendre transparents les critères sur lesquels se fonde l'individualisation » ajoute W. Penetier.

LES THÈMES DE LA NÉGOCIATION OBLIGATOIRE

Les thèmes de la négociation obligatoire sont énoncés principalement aux articles L.2242-5 et suivants du Code du travail. La négociation doit concerner les salaires effectifs, la durée effective du temps de travail, l'organisation du temps de travail, la prévoyance maladie, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'épargne salariale, l'emploi des salariés âgés, l'emploi des travailleurs handicapés.

Comment optimiser les négociations ?

Il est difficile de faire une liste exhaustive des documents qu'il peut être judicieux de demander en partant d'une situation générale. En effet, les particularités de l'entreprise ont une influence sur le type de documents à étudier, d'où l'importance, dans un premier temps d'avoir une compréhension la plus fine possible du système de rémunération, de sa structure et des données de référence de l'entreprise (SMIC, minima conventionnels, grilles de rémunération, références marché...).

Nathalie Nagel conseille de collecter les informations jugées utiles à la bonne compréhension de la situation, tout au long de l'année : « Des données concernant l'exercice écoulé sont en effet souvent disponibles et doivent être étudiées afin de présenter des revendications crédibles, réalistes et acceptables tant par l'entreprise que par les salariés ».

Les comptes-rendus des réunions avec les DP et les revendications qu'ils reçoivent du « terrain » sont une source d'informations à ne pas négliger. D'autre



part, l'employeur est tenu de remettre certains documents, tous les ans en dehors de la NAO, tel que le bilan social ou la déclaration fiscale C24-83 (formation professionnelle) par exemple, qui présentent une mine d'informations sur l'évolution de la masse salariale notamment.

De plus, les organisations syndicales doivent s'appuyer sur les prérogatives du CE qui peut disposer de pouvoirs d'investigation. Le CE a également la

possibilité de nommer un expert pour l'examen de la situation de l'entreprise une fois par an (L. 2325-35) qui peut intégrer des éléments d'analyse sur les salaires. D'autre part, les directions sont sensibles aux études de rémunérations effectuées par des cabinets spécialisés tels que Hewitt ou Hay Group, connaître le résultat de ces études peut se révéler un véritable atout au moment des négociations. Pour être compris et suivi par l'ensemble du personnel, N. Nagel rappelle qu'il ne faut pas oublier de communiquer auprès des salariés sur le constat effectué, les points bloquants ainsi que sur les motivations des organisations syndicales.

Quantifier les enjeux financiers en se concentrant sur des ordres de grandeur.

La direction évalue systématiquement le coût des mesures salariales. Elle raisonne en termes de coûts et, à ce titre, fait le distinguo entre les différents types de mesures (en fonction de la fiscalité associée) alors que les organisations syndicales raisonnent en termes de gain pour le salarié. Pour comprendre le discours de l'entreprise et identifier les marges de manœuvre, il est important de raisonner sur les deux aspects.

ÉVOLUTION DE L'INFLATION

Concernant l'évolution de l'inflation, il existe différents indicateurs de mesure (avec ou hors tabac, ensemble des ménages ou par catégories...) et les directions utilisent souvent les hypothèses publiées les plus basses. Il faut donc bien définir celle qui vous est présentée et ne pas hésiter à en avancer d'autres, plus favorables aux salariés. La presse publie régulièrement des enquêtes sur les salaires et l'INSEE ou la DARES diffusent des études et des données fondamentales faciles d'accès via internet qu'il est important de connaître.

Évolution du SMIC :

- 1^{er} juillet 2009 : + 1,3 %
- 1^{er} janvier 2010 : + 0,5 %
- Prévision 1^{er} janvier 2011 : au moins l'inflation 2010

Inflation (IPC – hors tabac – ensemble des ménages) :

- En 2010 : environ +1,5 %
- Prévision 2011 : environ + 1,5 %



PAROLES D'EXPERT



Les organisations syndicales peuvent reconstituer le poids des différentes catégories dans la masse salariale et être en capacité de chiffrer leurs 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. Cela suppose une étude approfondie de l'information disponible afin de connaître, pour chacun des éléments de rémunération significatifs, les montants distribués mais également les masses que ces éléments représentent sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise.

Selon N. Nagel, « Il ne s'agit pas de déterminer ces montants à la virgule près. Il suffit d'avoir un ordre de grandeur : que représente 1% d'augmentation au regard des autres données financières de l'entreprise ? Faire les calculs avant d'entrer en négociation permet d'aller sur le terrain de la direction, de chiffrer ses propositions et ainsi d'éviter les mesures opposables. »

Rédiger le cahier des revendications

Avant d'entrer en négociation, les organisations syndicales doivent avoir établi leur propre diagnostic de la situation

des salariés et de l'entreprise pour rédiger un cahier revendicatif adapté. Lister toutes les revendications, évaluer leur coût pour l'entreprise et les bénéfices pour les salariés permet de faire des choix et de retenir les enjeux prioritaires (taux ou montant d'augmentation, prime forfaitaire collective ou catégorielle, prime annuelle, tickets restaurants...). Le cahier des revendications pourra alors être rédigé avec, face à chaque revendication, un objectif de négociation, une position de repli ainsi que la position de rupture associée. Se fixer un cadre de négociation plutôt qu'une cible, permet de pouvoir dialoguer et idéalement de parvenir à un accord. Il ne faut en effet pas perdre de vue que la négociation annelle implique une obligation de moyens et non de résultats, employeur et syndicats n'étant donc pas tenus de parvenir à un accord.

Si, à l'issue des négociations, un accord est conclu, celui-ci est soumis à toutes les conditions propres aux accords d'entreprise et doit donc faire l'objet

d'une consultation du CE. Dans le cas contraire, un procès-verbal de désaccord est établi, dans lequel sont consignées les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement.

N. Nagel et W. Pennetier sont unanimes : établir le diagnostic de la situation des salariés et de l'entreprise n'est pas une étape simple.

L'expert-comptable du C.E, lors des investigations menées dans le cadre d'une mission légale sur les comptes annuels, peut donc apporter une aide précieuse et, en articulation avec les organisations syndicales, aider à préparer plus efficacement les NAO. Il dispose en effet de pouvoirs d'investigation importants et est habitué à étudier l'ensemble des politiques RH de l'entreprise, à les comparer avec les pratiques extérieures et peut faire des propositions. ■

LES INFOS ESSENTIELLES POUR VOS NAO 2011

Les prévisions du cabinet Hewitt :

- Selon l'enquête annuelle sur les révisions salariales en France (recueil d'information réalisé en juillet/août auprès de 153 sociétés de tous secteurs d'activités confondus représentant 604 987 salariés), le budget d'augmentation estimé l'an dernier pour 2010 s'est révélé exact, soit 2,6% de la masse salariale.
- Les prévisions pour 2011, quant à elles, s'établissent à 2,7%.

Comme l'an dernier, le budget d'augmentation reste inférieur aux taux de 3,3 à 3,5 % observés en moyenne durant ces trente dernières années.

Les prévisions de Hay Group :

Les budgets d'augmentations médians prévus par les entreprises pour 2011 (Enquête effectuée au mois de septembre 2010 auprès de 274 entreprises) :

- Non-cadres = 2,5 % de la masse salariale
- Cadres = 2,6 %
- Cadres sup. = 2,6 %

Les budgets d'augmentation incluent les augmentations générales et individuelles.

PAROLES D'EXPERT

NOS CONFÉRENCES 2011

- Les CE face aux organisations transnationales (février)
- La consultation du bilan social : comment obtenir toute l'information et l'exploiter ? (mars)
- La mise en place du Lean dans l'entreprise : rôle et moyens d'action des IRP (mai)
- Bien préparer la Négociation Annuelle Obligatoire (octobre)

Nous contacter : info@sextant-expertise.fr

PARUTIONS 2010

- « L'emploi des seniors – Un accord ou un plan d'actions pour l'emploi des seniors... Et après ? » (*Paroles d'expert n°1, avril 2010*).
- « Bien préparer la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) – Quelles investigations entreprendre pour réussir les négociations ? » (*Paroles d'expert n°2, décembre 2010*).
- « L'égalité professionnelle – Comment aborder la question des écarts de rémunération entre les Femmes et les Hommes ? » (*Paroles d'expert n°3, décembre 2010*).



Négociateur
à armes égales



Sextant Expertise

27 Boulevard des Italiens – 75009 Paris

01 40 26 47 38

info@sextant-expertise.fr

www.sextant-expertise.fr

