



Mieux aborder la négociation annuelle obligatoire ?

Qu'en attendre et comment l'obtenir

À l'issue de la dernière conférence sur la négociation annuelle obligatoire, organisée par le cabinet Sextant Expertise le 29 novembre dernier, les questions ont été nombreuses.

Nathalie Nagel et Wilfried Penetier, spécialistes des questions RH chez Sextant Expertise, décortiquent le processus de négociation en répondant aux interrogations les plus récurrentes qui témoignent de l'importance de bien préparer ce rendez-vous annuel.



Quelles sont les informations essentielles à demander à l'employeur ?

L'employeur doit transmettre aux organisations syndicales certains documents tels que la grille des salaires et des classifications, les salaires effectifs (y compris les avantages en nature et les primes), l'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale, le rapport sur l'égalité hommes-femmes. Il faut également demander le bilan des NAO de l'année précédente ainsi que les données relatives au secteur d'activité (les

études de rémunération). Munissez-vous également de la convention collective pour les minima, du bilan social, de la déclaration fiscale C24-83 (qui concerne la formation professionnelle et sur laquelle vous pourrez notamment récupérer des données d'effectifs et la masse salariale). Compléter votre collecte avec l'évolution de l'inflation, le salaire par catégories et par secteur que vous trouverez sur les sites de l'INSEE et de la DARES. Enfin, la presse publie régulièrement des enquêtes sur les salaires.

Quelles précautions prendre avant d'entrer dans la négociation ?

Le premier point de vigilance est de ne pas se laisser enfermer dans un calendrier trop serré. Il existe en effet un décalage naturel entre le rythme des négociateurs syndicaux et celui de l'employeur, qu'il convient de prendre en compte. À l'ouverture de la négociation l'employeur a déjà abondamment étudié le sujet alors que les délégations syndicales disposent de moins de temps. De plus, elles ont besoin de consulter leurs mandants (les salariés) et éventuellement leur structure syndicale. Par exemple, il n'est nullement obligatoire de transmettre ses revendications dès la première réunion.

En second lieu, il convient de bien connaître le système de l'entreprise. Il faut déterminer précisément qui perçoit quoi pour quel montant et comment cet élément est calculé.

Pourquoi est-il important de chiffrer les mesures proposées par la Direction ainsi que les revendications avancées ?

Parce qu'il est important de connaître les montants distribués mais également les masses que ces éléments 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 concentrant sur des ordres de grandeur. Être en capacité de chiffrer les 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 ?

Nous vous avons présenté un tableau, très simple dans sa conception (voir page suivante). À partir de l'analyse des documents remis au CE tout au

DONNÉES DE BASE

	EMP	OUV	MAI	ASC	VRP	CAD	CAS	TOTAL
Effectif de la catégorie	5	160	237	47	102	386	33	970
Salaires fixes de la catégorie	125 465 €	3 725 291 €	7 743 548 €	1 790 172 €	3 663 527 €	22 098 303 €	4 152 799 €	43 299 105 €

BÉNÉFICES POUR UN SALARIÉ MOYEN

Salaire annuel moyen	25 093 €	23 283 €	32 673 €	38 089 €	35 917 €	57 249 €	125 842 €	44 638 €
Salaire mensuel moyen	2 091 €	1 940 €	2 723 €	3 174 €	2 993 €	4 771 €	10 487 €	3 720 €
Cotisation salariales (25 %)	523 €	485 €	681 €	794 €	748 €	1 193 €	2 622 €	930 €
Salaire mensuel net	1 568 €	1 455 €	2 042 €	2 381 €	2 245 €	3 578 €	7 865 €	2 790 €
Augmentation de salaire net	16 €	15 €	20 €	24 €	22 €	36 €	79 €	28 €

COÛT CHARGÉ POUR L'ENSEMBLE DES EFFECTIFS DE LA CATÉGORIE OU DE L'ENTREPRISE

Augmentation du brut	1 255 €	37 253 €	77 435 €	17 902 €	36 635 €	220 983 €	41 528 €	432 991 €
Charges patronales (50 %)	627 €	18 626 €	38 718 €	8 951 €	18 318 €	110 492 €	20 764 €	216 496 €
Total	1 882 €	55 879 €	116 153 €	26 853 €	54 953 €	331 475 €	62 292 €	649 487 €

long de l'année (en particulier la liasse fiscale) les élus peuvent reconstituer les salaires des CDI par catégories et calculer les coûts et bénéfices de telle ou telle mesure. 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 ! 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 leur argumentaire, de prendre la main en étant force de proposition et de ne pas être cantonné dans une position d'attente ou de réaction.

Que faire en cas d'individualisation de la rémunération ?

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, 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.

Il faut vérifier quelle est la part de bénéficiaires par rapport à celle des non-bénéficiaires, le montant moyen des augmentations distribuées, le niveau de l'enveloppe globale ainsi que les effectifs concernés par tranche d'augmentation. Enfin, il faut que le système d'évaluation soit clairement décrit, que les évaluations existent et qu'il y ait corrélation entre ces évaluations et les augmentations attribuées !

En période de crise, comment négocier ?

Il faut prendre de la distance face aux arguments économiques de la direction au cours des négociations en exploitant le rapport de l'expert du comité d'en-

treprise : l'entreprise dispose-t-elle des marges de manœuvre financière qui permettent de répondre aux demandes ? Comment se situe le marché sur lequel elle œuvre ? Est-il en croissance, stable, en repli ? Si le résultat net de la société est négatif, ou si les prévisions en la matière avancées par la direction vont en ce sens, il faut la questionner sur les causes : s'agit-il de pertes liées au résultat d'exploitation, au résultat financier, ou à un facteur exceptionnel ? Comment la masse salariale est-elle distribuée ? Il faut également garder à l'esprit qu'il existe plusieurs indicateurs de performance qui peuvent parfois être sur des tendances opposées. Aux élus de comprendre ce que recouvrent ces indicateurs et d'être assez habiles pour pouvoir les utiliser à bon escient au cours de la négociation.

On peut également mobiliser tous les périphériques de rémunération pour agrémenter les mesures salariales. Par exemple, augmenter la part financée par l'employeur des titres restaurants qui, tant qu'elle reste dans les limites légales, est exonérée de charges sociales. Enfin, il ne faut pas perdre de vue que l'atteinte d'un accord n'est pas un objectif en soi !



PAROLES D'EXPERT



Comment construire le cahier de revendications ?

D'abord en identifiant les enjeux de la négociation pour être en mesure de se positionner, d'avoir un avis sur les thèmes de négociation. Lister ses enjeux et les classer par ordre de priorité permet ensuite d'envisager les mesures

pouvant en découler. Ensuite, il faut chiffrer ces mesures, évaluer leur coût pour l'entreprise et les bénéfices pour les salariés.

Pour finir, pensez à mettre au point une stratégie de négociation avec une position affichée, une position de repli, c'est-à-dire une position acceptable

moyennant une contrepartie, et une position de rupture, un seuil en deçà duquel vous ne souhaitez pas aller. Si les positions des différentes OS ne sont pas conciliables, essayez de faire de ces différences, une force pour la négociation : répartissez-vous les rôles de sorte que la position d'équilibre vous soit la plus favorable possible.

Que peut-on communiquer, l'employeur rappelant régulièrement notre devoir de confidentialité ? Peut-on créer un site web ?

Communiquez auprès de l'ensemble du personnel sur ces négociations et leur avancement, vous permettra en effet de construire un rapport de force qui pourrait vous être favorable. En matière de NAO, ce sont les mêmes principes qui s'appliquent que pour tout autre sujet. Vous ne pouvez pas communiquer d'informations réputées confidentielles dont la divulgation est de nature à nuire à l'intérêt de l'entreprise (par exemple, des résultats commerciaux, des études de marché, des projets de nouveaux produits...). Cette information ne doit pas revêtir de caractère individuel (s'il y a très peu de salariés dans une catégorie, il devient facile d'évaluer le salaire de chacun). 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, vos argumentaires...

Tous les éléments que vous pouvez communiquer au cours de la NAO peuvent être repris sur un intranet dont la mise en place et l'utilisation sont strictement délimitées dans l'accord conclu avec l'entreprise. Quant à l'Internet, les sites peuvent être consultés à partir de n'importe quel ordinateur. Attention donc : cette utilisation est soumise au respect de certaines pres-

LES RÈGLES ESSENTIELLES À CONNAÎTRE

- L'employeur doit prendre l'initiative d'engager les NAO (article L. 2242-1 du C. trav.). À défaut, la négociation s'engage automatiquement à la demande d'une OS représentative.
- Les NAO doivent se tenir au plus tard 12 mois après l'ouverture des précédentes NAO (article L. 2242-1 du C. trav.). La convocation aux réunions doit être envoyée 15 jours avant le début des négociations.
- Lors de la 1ère réunion des NAO doivent être précisées (art. L. 2242-2 du C. trav.) :
 - Le lieu et le calendrier des réunions ;
 - Les informations que l'employeur remettra aux délégués syndicaux et aux salariés composant la délégation. Ces informations doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes concernant les emplois et les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du temps de travail.
- Si aucun accord n'est trouvé sur ces différents points, l'employeur peut les fixer seul.
- La négociation doit porter sur l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'employeur ne peut pas décider d'en écarter des salariés ou des catégories de salariés.
- Notion de salaires effectifs.
 - L'intention du législateur était de faire en sorte que la négociation porte sur les salaires effectivement versés dans l'entreprise et non pas uniquement sur les salaires minima.
 - Il convient d'adopter la définition la plus large possible du salaire : toutes les sommes et tous les avantages en nature reçus par les salariés en raison de leur emploi (à moins qu'ils ne correspondent à des remboursements de frais).
 - Mesures individuelles : aucune obligation n'est faite à l'employeur de négocier sur des mesures individuelles, cependant, il doit fournir des informations sur l'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale.

PAROLES D'EXPERT

criptions jurisprudentielles et légales. L'information devant être destinée au seul personnel, nous ne pouvons que vous conseiller d'instaurer un code visant à limiter l'accès à certaines informations uniquement aux salariés de l'entreprise.

Quel est le rôle du Comité d'entreprise dans le processus de négociation ?

Si le rôle et les prérogatives des organisations syndicales et du CE sont bien distincts, leur coopération est un gage d'efficacité. Le CE est destinataire d'informations fondamentales (rapport annuel d'ensemble, celui sur la gestion prévisionnelle de l'emploi ou encore sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, etc.) qu'il reçoit dans le cadre des consultations obligatoires dont il fait l'objet et dispose de prérogatives étendues en matière d'investigation. Il peut notamment recourir à l'assistance d'un expert comptable. Les informations qu'il recueille doivent être transmises aux DS amenés à négocier sur les salaires dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire. La réflexion et l'action des organisations syndicales sont à cette occasion également nourries par les demandes qu'ont pu formuler individuellement des salariés ou des groupes de salariés sur leur situation salariale, et qui sont transmises par les DP.

LES INFOS ESSENTIELLES POUR VOS NAO 2012

Les prévisions du cabinet Hewitt, selon l'enquête menée auprès de 183 entreprises de tout secteur et de toute taille du 1er juillet au 19 août :

- Le budget d'augmentations individuelles est estimé pour 2012 à 2,7 % pour les cadres principalement d'après l'étude.
- Le budget d'augmentation générale se situe au taux de 1,9 %.
- L'enveloppe globale est, quant à elle, estimée à 3 % d'évolution, incluant des éléments de salaire et de primes.

Les prévisions de Hay Group (Enquête effectuée au mois de septembre 2012 auprès de 323 sociétés) :

Les budgets d'augmentations prévus en 2012

- Non-cadres = 2,6 % de la masse salariale
- Cadres et Cadres sup. = 2,8 %.

Les prévisions de Mercer :

- Selon l'enquête réalisée de mars à juillet 2011, le budget des augmentations collectives et individuelles devait s'élever à 3 % en 2012 (il s'agit d'une valeur médiane pour toutes les catégories). Le 3 octobre 2011, ce cabinet a ramené ses prévisions à 2,5 % compte-tenu des nouvelles données relatives à la crise financière.

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

Et celui de l'expert-comptable du CE dans la préparation des NAO ?

L'examen des comptes annuels permet, par exemple, à l'expert-comptable d'avoir accès au fichier des rémunérations individuelles. Cet accès lui permet de produire des données chiffrées et précises (par sexe, métier, niveau de classification, ancienneté, etc.) bien utiles pour préparer les NAO. Faire un point précis de la politique d'individualisation des rémunérations, et notamment de la part variable, devient ainsi possible. Toujours dans le cadre de cette mission, il est possible de faire le point sur le système d'évaluation de l'entreprise,

sur ses liens avec les autres politiques RH (formation, mobilité, gestion des métiers et des compétences...) et ses conséquences sur les rémunérations individuelles.

L'expert-comptable du CE peut vous accompagner en vous assistant au cours de la négociation, dans le traitement de l'information et la formalisation des demandes. Des formations sont également assurées par le pôle social (un tiers de nos consultants ont en effet une spécialisation RH). Définies selon vos besoins, ces formations peuvent être généralistes ou axées sur un champ spécifique relatif aux rémunérations ou à la négociation annuelle obligatoire. ■

LES AUTRES NUMÉROS DE PAROLES D'EXPERT SONT CONSULTABLES SUR NOTRE SITE INTERNET :
WWW.SEXTANT-EXPERTISE.FR

Sextant Expertise

27 Boulevard des Italiens – 75 002 Paris

01 40 26 47 38

info@sextant-expertise.fr

www.sextant-expertise.fr

