

## COMPTES ANNUELS. Les rémunérations au menu de l'expertise

Au-delà de l'examen économique, la mission de l'expert-comptable mandaté par le CE porte sur les éléments d'ordre social. Le cabinet Sextant a été chargé par le CE de CIC Paris Ile-de-France d'étudier la politique de rémunération de l'établissement.

PAR DAVID GARCIA

« Le comité d'entreprise peut se faire assister d'un expert-comptable de son choix en vue de l'examen annuel des comptes. » Quel élu de CE n'est jamais tombé sur cette phrase en feuilletant le code du travail, à l'article L. 434-6 ? Mais combien savent que le domaine d'intervention de l'expert ne se limite pas à une simple traduction des données comptables ? « La mission de l'ex-

des pans entiers de la politique sociale et des ressources humaines.

« La formulation même d'analyse des comptes nous paraît réductrice, aussi nous préférons parler de diagnostic annuel », observe Jean-François Banbuck, consultant au cabinet d'expertise comptable Sextant. Paradoxalement, la stricte interprétation des résultats financiers peut même passer au second plan lorsque l'entreprise ne se porte pas trop mal. Comme en témoigne l'expérience du comité du CIC Paris Ile-de-France. « Face à l'opacité croissante du discours de la direction en matière de salaires, une majorité d'élus a décidé de mettre à profit la procédure d'examen annuel des comptes pour faire un point détaillé sur la politique de rémunération de la banque », explique Gilles Lorient, secrétaire CFDT du CE. « Les équipes auprès desquelles nous intervenons nous demandent souvent de creuser un aspect précis », confirme Suzanne O'Doherty, consultante chez Sextant. À côté d'une analyse économique classique – « stratégie et développement par marché », « budgets et plans d'action », etc. –, l'étude des fourchettes de salaires et de leurs modalités de calcul se taille la part du lion du champ de mission du « diagnostic annuel » 2004 du CIC Paris. Objectif : donner aux élus du comité d'entreprise et aux syndicats l'information leur permettant de construire un argumentaire étayé lors des négociations annuelles sur les rémunérations.

**Manque de précision.** « Chaque année, la direction se contente de fournir aux élus une moyenne générale des salaires par niveau de clas-

sification, c'est-à-dire à un même échelon, indépendamment du métier, regrette Gilles Lorient. La loi ne l'oblige pas à faire plus, mais de nombreuses grandes entreprises diffusent pourtant les moyennes par métier en début, milieu et fin de carrière. Au CIC, impossible, par exemple, de savoir combien gagne un conseiller financier débutant. » Et donc, de s'appuyer sur des données précises pour réclamer des augmentations de salaire adaptées à la situation des 4 500 salariés du CIC Paris. Citons le cas de la filière de la banque dédiée aux entreprises : le profil, le niveau de qualification et de compétences d'un chargé d'accueil ne sont pas les mêmes que ceux d'un gestionnaire entreprise ou d'un assistant commercial. La mission de Sextant ne s'annonçait pas sous les meilleurs auspices, à commencer par la transmission de l'information collectée et vérifiée aux élus.

**Réticences.** En principe, l'expert a le droit de consulter les mêmes documents qu'un commissaire aux comptes. « Si nous avons eu accès aux salaires individuels, nous avons dû négocier âprement les modalités de restitution de l'information aux élus. La direction des ressources humaines passait son temps à nous rappeler l'interdiction de restituer nominativement au CE le montant des rémunérations individuelles », souligne Jean-François Banbuck. Même réticence vis-à-vis de la demande portant sur les fourchettes salariales par métier. Au motif que, sitôt transmis au CE via le rapport d'expertise, ces chiffres ne tarderaient pas à tomber dans l'escarcelle de banques concurrentes. Lesquelles seraient « tentées d'en profiter pour

débaucher les talents maison », rapporte le consultant. Sextant est finalement parvenu à arracher un compromis à la direction. Pas question de publier tels quels les montants de rémunérations bruts des collaborateurs. En contrepartie, le cabinet pouvait utiliser des indices de rémunération élaborés à partir d'une base de 100 correspondant au salaire minimum d'une filière. Par exemple, dans la filière grand public, un conseiller d'accueil débute, en moyenne, avec une paie équivalant à un indice de 100. Et termine à 167, soit 67 % de plus. Un directeur va émarger, pour sa part, à 201 en début de carrière, et atteint 429 en fin de parcours. Le plus haut salaire de cette filière est donc 4,29 fois plus élevé que le plus faible. Ce système, s'il n'est pas idéal en termes de transparence, a au moins le mérite de donner une idée précise des amplitudes de salaires, et de faire apparaître au grand jour un certain nombre d'anomalies. Selon le rapport remis au CE en juin 2004, « les fourchettes de rémunération traduisent une politique parfois peu lisible ». Les experts se demandent en particulier pourquoi « les rémunérations minimales et maximales des chargés d'accueil sont supérieures à celles des gestionnaires entreprise ». Alors que, compte tenu du niveau d'exigence sur les qualifications et les performances, ce devrait être l'inverse.

Tout aussi mystérieuse, « l'existence d'une problématique salariés "hors fourchettes", qui reste difficile à quantifier ». Citons le cas d'un conseiller patrimonial dont l'indice atteint 249, alors que la moyenne de ses collègues



Gilles Lorient, secrétaire du CE et interlocuteur de Sextant.

pert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise », précise le même article. Or, en pratique, de nombreux CE ne recourent à l'expert que pour s'assurer de la bonne santé financière de l'entreprise, condition sine qua non du maintien de l'emploi. Une démarche certes indispensable mais qui tend à laisser de côté

## ANALYSE. Ce qu'il faut retenir

● **L'intervention de l'expert** à l'occasion de l'examen annuel des comptes ne doit pas se limiter à une interprétation des résultats financiers de l'entreprise.

● **Tous les volets** de la politique sociale et de ressources humaines de l'entreprise peuvent être décryptés à travers le prisme de l'expert-comptable. Comme, par exemple, la politique de rémunération.

● **L'entreprise refuse de dévoiler** les fourchettes moyennes de salaires par métier ?

L'expert peut négocier un indice alternatif, à partir d'une base de 100 équivalant au salaire minimum par filière. C'est ce qu'a fait le cabinet Sextant, pour le compte du CE du CIC Paris. Avantage pour l'entreprise : les rémunérations brutes réelles ne figurent pas dans le rapport présenté au CE. Avantage pour les élus et les salariés : les amplitudes de rémunérations sont révélées.

● **Des anomalies** ne devraient pas manquer d'apparaître. Ainsi,

au CIC, certaines professions requérant moins de qualifications que d'autres sont pourtant mieux payées. Sans qu'on sache pourquoi. Idem pour ces salariés privilégiés très au-dessus de la moyenne qu'on désigne « hors fourchettes ».

● **Derrières les primes** individuelles accordées aux uns et aux autres, se cache une véritable politique de rémunération, répondant à des objectifs précis. Il revient à l'expert d'essayer de la mettre au jour.

les mieux payés se situe à 182. À niveau égal de qualification et d'expérience, ce salarié gagne nettement plus que les autres. Sans que l'on sache, là encore, au nom de quoi.

**Critères d'attribution.** Les experts s'interrogent en outre sur les critères d'attribution des primes et des augmentations individuelles, dont seulement 37 % des salariés du CIC Paris ont bénéficié en 2003. « *La performance du salarié fait partie des éléments pris en considération dans l'attribution d'une augmentation individuelle ou d'une prime*, notent-ils. Il est cependant permis de s'interroger sur l'efficacité d'un système dont les outils et les dispositifs nous semblent peu formalisés. » Reformulé en termes moins diplomatiques, il faut comprendre que Sextant n'exclut pas une dose d'arbitraire dans la mise en œuvre des augmentations individuelles...

Au-delà des incohérences dans les pratiques salariales, l'expertise pointe le refus de la direction de dévoiler les objectifs de sa politique de rémunération. « *Étrangement, le CIC affirme ne pas avoir de politique*

*salariale, les gens seraient augmentés selon leurs mérites, un point c'est tout*, s'étonne Jean-François Banbuck. Or, on sait bien que telle entreprise va privilégier ses hauts potentiels, telle autre misant sur la dynamique de groupe, y compris à des niveaux hiérarchiques faibles. Tout cela relève de choix soigneusement pensés. »

Présenté au mois de juin en CE, le rapport laisse la direction de marbre. Le ton monte entre le secrétaire et le DRH, ce dernier n'appréciant pas l'insistance des élus. « *La direction a maintenu son refus de nous communiquer des fourchettes par métier, prétextant l'existence de nombreux cas spécifiques* », indique le secrétaire de CE.

Reste que l'étude a ouvert une brèche dans l'opacité d'un système. « *Malgré sa mauvaise humeur, la direction ne refuse plus d'ouvrir le débat sur la transparence des rémunérations* », se félicite Gilles Lorient. Ce sujet qui fâche sera, d'ailleurs, à l'ordre du jour des prochaines réunions du CE. De quoi redonner espoir aux élus syndicalistes, bien décidés à conduire les prochaines négociations salariales avec un maximum d'atouts dans leur manche. ■