



## **Salaires : axes de négociation**

**Cerner les cibles,  
décrypter les politiques de rémunérations,  
déterminer l'information à recueillir**

17, bd Poissonnière. 75002 Paris  
Tél. 01 53 72 00 00



Site : [www.apex.fr](http://www.apex.fr)  
Mel : [contact@apex.fr](mailto:contact@apex.fr)

# Une structure de rémunération complexe

- La structure de la rémunération est le plus souvent complexe, chacun de ces éléments peut-être une cible de négociation

Éléments de rémunération	Exemple	Regroupements		
Salaire de base		Rémunération fixe	Rémunération d'activité	Rémunération totale
Prime d'ancienneté				
Primes fixes	<i>13<sup>ème</sup> mois, prime vacances, etc.</i>			
Primes variables individuelles	<i>Bonus, guelte, productivité, objectifs, etc.</i>			
Primes variables collectives				
Indemnités de sujétions	<i>HS/HC, prime de nuit, etc.</i>			
Autres éléments	<i>Tickets restaurants, avantages en nature, etc.</i>			
Part collective	<i>Participation, intéressement, PPP, et supplément I/P PEE, PEI, etc.</i>			

# Des modalités d'augmentations salariales composites

- Les pratiques salariales mixent souvent plusieurs modalités, même si l'une est souvent privilégiée (augmentation collective), toutes doivent (peuvent) être discutées

Modalités d'augmentation	Individuelles	Collectives
<b>Irréversibles</b>	Augmentations individualisées	Augmentations collectives ..... Primes fixes communes (création / augmentation)
<b>Réversibles</b>	Primes de performances individuelles	Primes de performances collectives ..... Epargne salariale (intéressement/participation, PEE, etc.)

# Une négociation d'entreprise sous contrainte

- **Les accords de branches ne restent déterminants que pour la fixation des salaires de base ouvriers et employés et certaines primes fixes (ancienneté, etc.) ; au-delà leur portée s'affaiblit**
- **Pour les sociétés intégrées à un groupe, les directives salariales du groupe fixent souvent l'enveloppe globale, voire les modalités de distribution**
  - Le décalage croissant entre le lieu de la décision (le groupe) et celui de la négociation (l'entreprise) pèsent fortement sur les NAO
- **Le développement des politiques d'individualisation salariale et leur exclusion de la négociation (sauf sur la part globale consacrée à ces augmentations) tend à réduire la portée des NAO**
  - Certaines catégories pouvant même être « sorties » des négociations (cadres)

## **Cette situation impose des axes de négociations multiformes**

- **Sur le partage de la richesse créée par l'entreprise ou le groupe**
- **Sur les politiques de rémunérations :**
  - Individuel vs collectif
  - Pérenne vs réversible
  - Éléments valorisés : expérience, fonction, qualification, etc.
  - Hiérarchie salariale, etc.
- **Sur l'ensemble des composantes de la rémunération**
  - De qualification (salaire de base)
  - De reconnaissance et de fidélisation (ancienneté, primes fixes)
  - De performance (les variables)
  - De sujétion (HS & HC, prime de nuit, etc.)
  - L'épargne salariale
- **Sur les éléments d'équité**
  - Femmes/hommes, CDI/CDD, etc.

## **L'exemple de l'individualisation salariale : des règles à connaître pour les imposer**

- **Un employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunérations entre tous les salariés placés dans une situation identique (Cass. soc. 29/10/96, n°92-43.680)**
- **Cela n'empêche pas une politique d'individualisation salariale (sur le salaire de base ou par des primes), pour autant :**
  - Qu'elle n'aboutisse pas à des discriminations
    - *A vérifier notamment sur la distribution des primes correspondantes à l'activité (femme/homme)*
  - Qu'elles correspondent à des critères objectifs et vérifiables (Cass. soc., 2 oct. 2001, n° 99-17.577, Syndicat CFE-CGC Coflexip c/ SA Coflexip Stena Offshore)
    - *La discussion sur l'objectivité et la traçabilité de ces critères peut-être un élément à introduire dans la NAO*
  - Qu'elle ne soit pas un moyen d'exercice du pouvoir disciplinaire
- **L'encadrement des politiques d'individualisation peut donc être un enjeu de la NAO**

## **L'exemple de l'individualisation salariale : des informations nécessaires à exiger**

- **Des informations peuvent être demandées permettant d'apprécier les conséquences de cette politique, par exemple :**
  - Le montant global des augmentations individuelles, ventilé par catégories et par sexe
  - Les dates d'effet de ces augmentations (effet niveau vs effet masse de ces augmentations)
  - Le nombre de salariés (par catégorie et par sexe) n'ayant pas reçu d'augmentation individuelle durant l'exercice précédent et sur les 2 et 3 dernières années
    - *La NAO peut prévoir un « filet » (ex : augmentation à la moyenne pour tous salariés n'ayant pas reçu d'augmentation individuelles pendant X années)*

# Décrypter les politiques de rémunérations de l'entreprise

- **Les politiques de rémunération pratiquées par l'entreprise sont souvent implicites et peuvent être différenciées suivant les catégories professionnelles, voire les métiers (ex : *Front office* vs *Back office*)**
- **La qualité de l'information demandée et son analyse sont souvent les seuls moyens de décrypter ces politiques et donc de poser le cadre revendicatif adéquate pour y répondre et impliquer les salariés**
  - Les informations « réglementées » (bilan social, rapport d'égalité entre les femmes et les hommes, bilan annuel du travail à temps partiel, information trimestrielle sur les effectifs) sont le plus souvent insuffisamment détaillées pour être d'une réelle utilité
- **L'employeur a l'obligation de fournir aux organisations syndicales les informations nécessaires pour permettre une négociation en toute connaissance de cause. C'est une des conditions nécessaires à l'obligation de sérieux et loyauté de la négociation (art. L.2242-10)**
  - Le contenu des informations nécessaires doit être fixé par la partie syndicale, sans qu'il puisse lui être imposé par l'employeur
  - Un référé devant le TGI peut imposer la communication de pièces sous astreintes dans le cadre d'une NAO (TGI de Paris, 29/5/2012, RG : 12/02332)



# Détermination de l'information indispensable

- **3 étapes sont indispensables pour déterminer l'information nécessaire :**
  - Déterminer la maille de l'information :
    - *L'information par collègue n'a pas de pertinence, la classification conventionnelle doit être un minimum (voire l'emploi type ou la grille des métiers de la GPEC)*
    - *La ventilation par sexe est obligatoire, mais est souvent insuffisante (CDI/CDD, etc.)*
  - Lister les informations nécessaires
  - Fixer leur degré de précision
    - *Le site, l'unité opérationnelle, etc.*
- **Les informations minimales sont les suivantes :**
  - Le nombre de salariés
  - Une information précise sur l'ancienneté et l'âge (segmentation par tranche, moyenne si elle est significative)
  - Une segmentation des rémunérations entre :
    - *Salaires de base*
    - *Éléments fixes*
    - *Éléments variables*
  - La dispersion des rémunérations : salaire minimum et maximum (voire 1<sup>er</sup> et 9<sup>ème</sup> décile), salaire moyen et médian, segmentation en quartiles (ou déciles suivant l'importance de l'effectif)
  - L'information sur l'évolution des 10 rémunérations les plus élevées (*indicateur 22 du BS mais pour la totalité de l'entreprise*)

# Passer des données à leurs interprétations (1)

- Les données brutes ne sont pas « parlantes » :

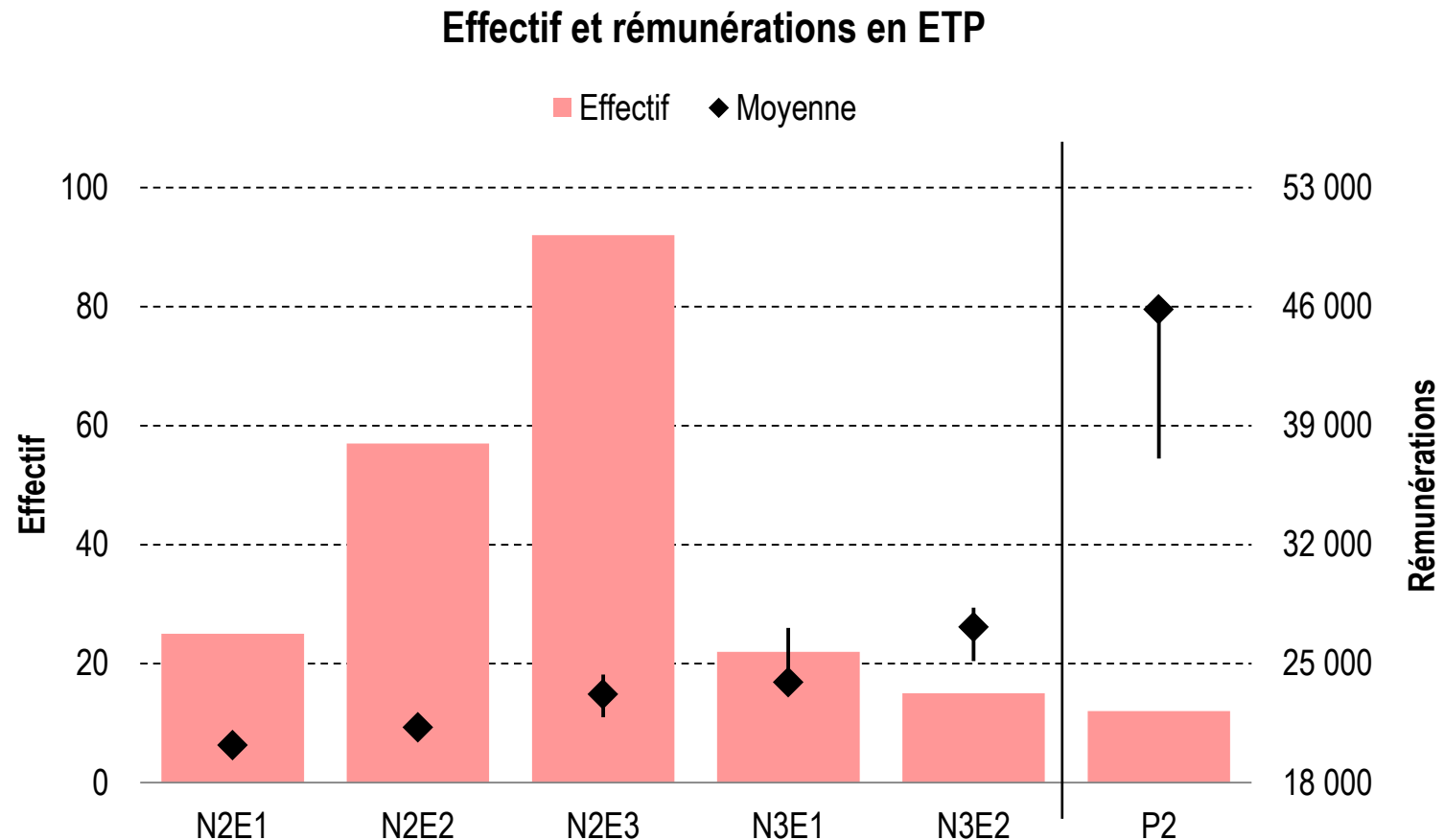
CSP	Classif	Effectif	Mini	Maxi	Moyenne	Ancienneté
Employé	N2E1	25	20 230	20 830	20 200	4
Employé	N2E2	57	20 700	22 000	21 250	10
Employé	N2E3	92	21 850	24 350	23 200	19
Employé	N3E1	22	23 250	27 100	23 900	22
Employé	N3E2	15	25 150	28 300	27 150	24
Cadre	P2	12	37 070	45 070	45 830	8

- Il faut les retraiter :

Classif	Ecart mini/maxi		Evol. an. moyenne
	En %	en €	
N2E1	3%	600	150
N2E2	6%	1 300	130
N2E3	11%	2 500	132
N3E1	17%	3 850	175
N3E2	13%	3 150	131
P2	22%	8 000	1 000

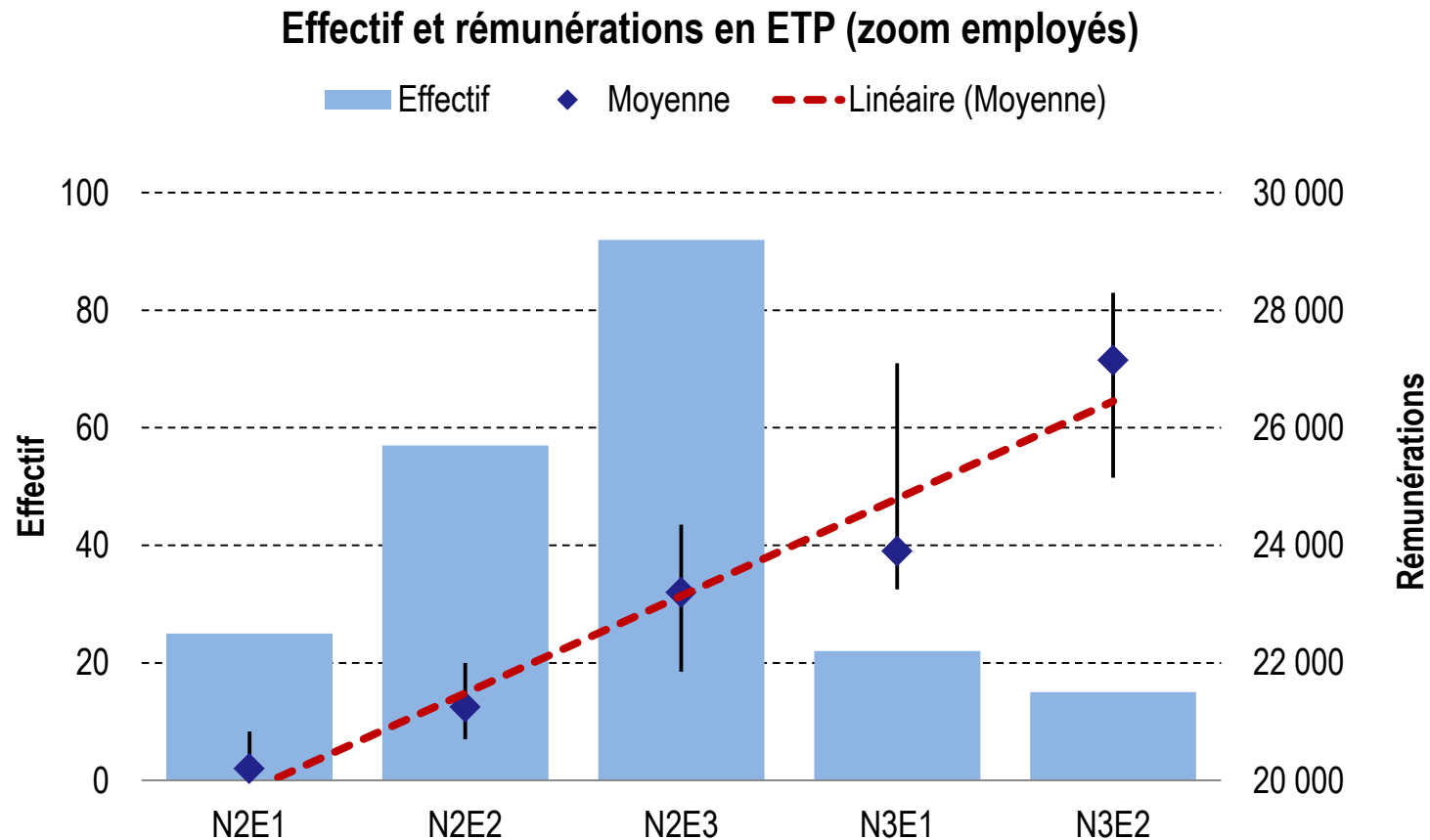
# Passer des données à leurs interprétations (2)

- Seule une représentation graphique est facilement interprétable



# Passer des données à leurs interprétations (3)

- Zoomer sur les points importants



# Passer de l'interprétation au diagnostic, du diagnostic aux revendications

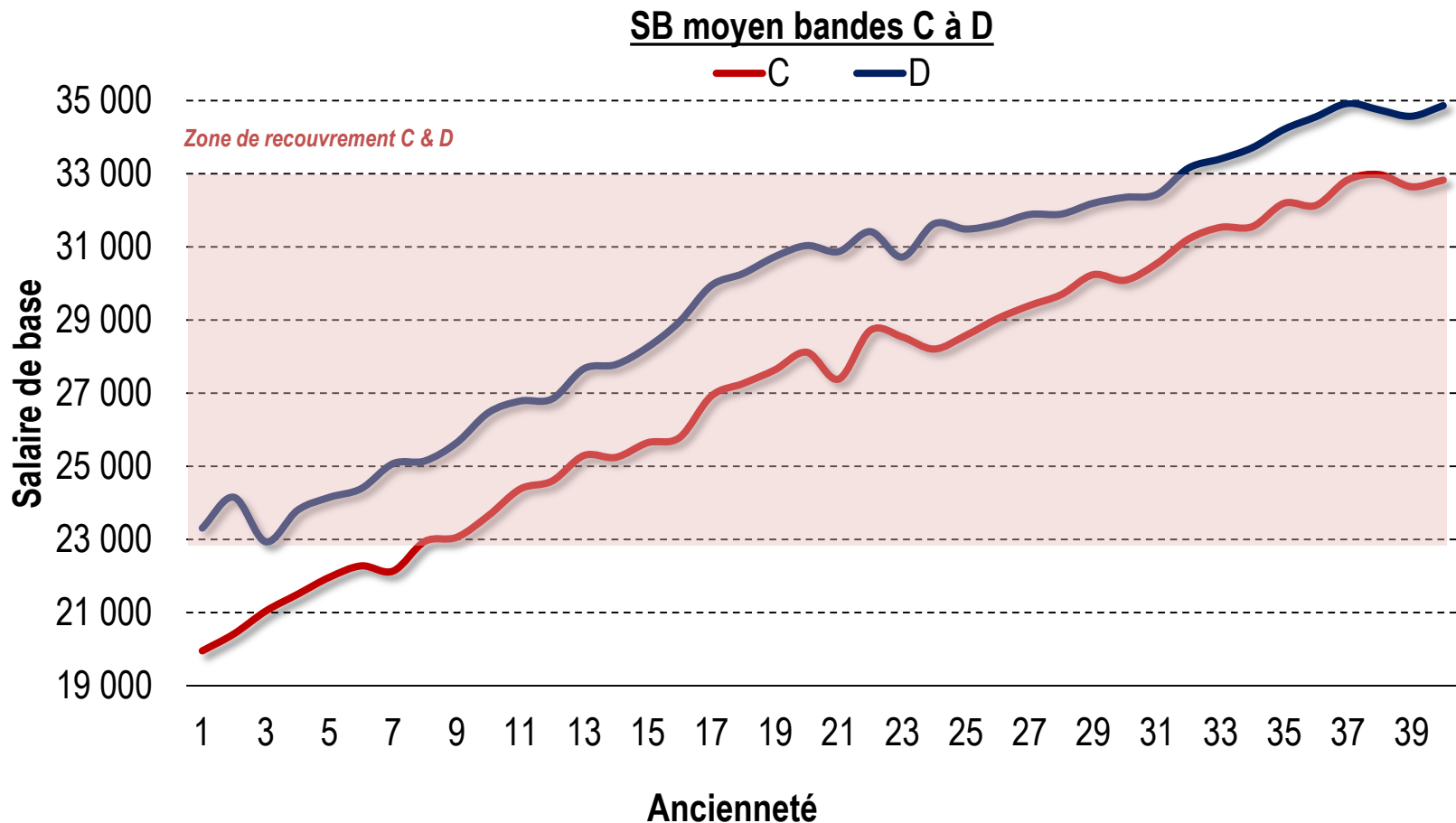
- **Le diagnostic :**
  - Progressivité des rémunérations homogène par classification pour les employés
  - Les zones de recouvrement entre classification sont importantes
  - Le niveau N1E1 paraît la qualification d'entrée, le niveau N2E3 représente un entonnoir vers le niveau N3
  - Faiblesse du N3 (20%) laisse assez peu de place aux promotions
  - Le niveau N3E1 présente une structure atypique de rémunération
  - Ecart avec l'encadrement très important dû à l'absence de classification intermédiaire (technicien ou agent de maîtrise) alors que le taux d'encadrement relativement faible (6%) laisse à penser que des employés N3 font, de fait, fonction d'encadrement
- **Les revendications seront donc ...**

## **L'accès à une analyse plus détaillée : le rôle de l'expert comptable du CE**

- **Dans le cadre de ses missions sur l'analyse des comptes de l'entreprise, la jurisprudence a reconnu comme légitime la communication à l'expert comptable du CE des informations individuelles sur les salariés et les rémunérations** (Cour de cassation sociale, arrêt n° 2559 FS-P+B, du 15 décembre 2009)
  - Étant tenu par application de l'article L. 2325-42 du code du Travail, l'expert a des obligations de secret et de discrétion ; le caractère confidentiel des documents demandés ne pouvait lui être opposé
- **Mais les informations ainsi recueillies :**
  - Ne seront jamais communiquées en tant que telles aux élus
  - Elles pourront faire l'objet d'analyses statistiques très détaillées (tout en garantissant leur confidentialité) par métier, département, contrat, temps de travail, etc.
  - Elles pourront être transmises au CE dans le cadre du rapport d'analyse

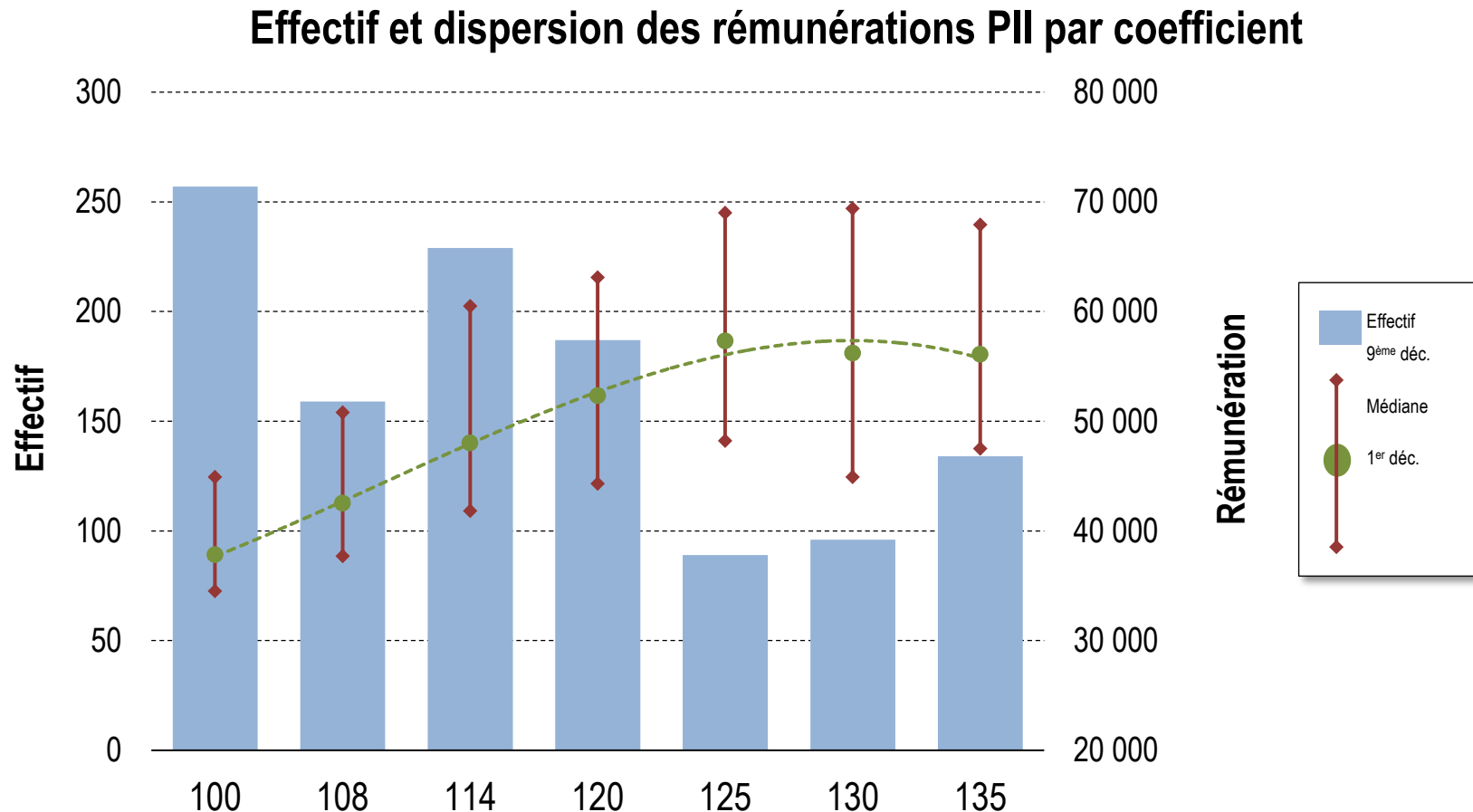
# Quelques exemples d'analyse de rémunérations (1)

- Une politique structurée par l'expérience mais l'absence de hiérarchie salariale sur les premiers niveaux d'une classification



# Quelques exemples d'analyse de rémunérations (2)

- Une évolution salariale qui marque le pas sur les plus hauts coefficients





# Quelques exemples d'analyse de rémunérations (3)

- Une part variable qui diminue avec l'ancienneté

