

Guide de la négociation salariale annuelle



Pourquoi un guide de la négociation salariale ?

S'il est un domaine où l'action des délégués syndicaux est connue et reconnue, c'est bien celui de la négociation des salaires. Pourtant, avec les années de crise et le chômage qui les a accompagnées, les équipes syndicales ont le plus souvent, et avec raison, mis l'accent sur la défense de l'emploi. En effet, comment bien négocier des progressions de salaires quand beaucoup d'actifs, diplômés ou non, restent à la porte, prêts à accepter les conditions qui leur sont imposées.

Aujourd'hui la CFDT Cadres a souhaité mettre à nouveau l'accent sur la négociation salariale annuelle parce que les salariés attendent chaque année cette échéance et qu'elle constitue un test de la capacité des partenaires sociaux à négocier et à conclure des accords. Le temps de la négociation salariale permet de mobiliser la section syndicale et présente une excellente occasion d'échanger avec les salariés sur des sujets très concrets.

Depuis plusieurs années, et bien avant la mise en place des 35 heures, la progression du pouvoir d'achat est en panne. Pour les cadres aussi, et la CFDT Cadres le sait bien car elle possède, grâce à ses travaux et à ses réseaux une bonne connaissance des modalités concrètes des rémunérations des cadres. Celles-ci sont très souvent « testées » auprès des cadres puis généralisées ensuite à l'ensemble des salariés. Les équipes syndicales sont donc invitées à prendre en compte les spécificités des rémunérations et des revendications cadres auprès des adhérents et des sympathisants de ce collège. De même, il est souhaitable à chaque fois que cela est possible d'intégrer un cadre dans l'équipe de négociation.

Pour ce guide synthétique destiné aux équipes syndicales des entreprises privées, puisque le secteur public n'a toujours pas de réelles négociations de salaires, nous avons souhaité à la fois donner des indications techniques et réglementaires, et quelques recommandations valables pour l'ensemble de la négociation. Elles sont complétées, à chaque fois que cela est apparu pertinent, par les spécificités liées à la situation des cadres. Les équipes syndicales qui souhaiteraient nous apporter leurs expériences ou leurs interrogations, confirmant ainsi ou corrigeant notre approche, peuvent nous adresser leurs contributions à l'adresse suivante : philippe.fontaine@cadres.cfdt.fr .

Introduction

Le principe est simple, la négociation annuelle des salaires est obligatoire (art L 2242-8 du code du travail) mais la réalité est tout autre.

Avec la crise économique, la maîtrise de l'inflation, l'individualisation des rémunérations et la mise en place des 35 heures (avec la modération salariale qui l'a parfois accompagnée), on a le sentiment que la négociation des salaires, qui était un grand rendez-vous social, a perdu de son importance. Si la rencontre annuelle existe toujours, voire même s'il y a plusieurs réunions, la phase négociation semble souvent réduite à sa plus simple expression : « c'est à prendre ou à laisser » et trop rares sont les entreprises qui cherchent réellement un accord.

D'autre part, le déroulement des négociations s'articule surtout autour de la partie fixe du salaire, valeur de point quand elle existe ou augmentation forfaitaire en euros ou en pourcentage des salaires nominaux. La partie variable et individualisée des salaires est de fait exclue des négociations car les directions d'entreprises considèrent que la maîtrise de la distribution de cette partie leur revient totalement. Ce que nous contestons fermement car le code du travail précise que la négociation porte sur les « salaires effectifs ».

Ce guide est destiné aux équipes de négociateurs organisées autour du ou des délégués syndicaux. Il fait explicitement référence à la situation spécifique des cadres, ce qui suppose aussi un certain travail préalable sur la réalité cadres dans l'entreprise et dans le syndicat. Il vise à rappeler quelques principes et à créer des réflexes qui ne sont pas encore totalement partagés par les équipes syndicales, même dans les entreprises où il existe une majorité de cadres. Avant tout concernés par l'intérêt du travail qui leur est confié, les cadres n'en mettent pas moins les questions de rémunérations en bonne place dans leurs préoccupations et dans les raisons qui les amèneraient à effectuer une mobilité.

L'état des lieux selon le syndicat

Avant d'entrer en réunion, la section syndicale doit avoir établi son cahier revendicatif et son propre diagnostic de la situation des salariés et de l'entreprise. Les négociateurs peuvent avoir un mandat mais celui-ci ne doit pas être trop étroit faute de réduire à néant toute marge de manœuvre. La section dispose pour se faire son opinion, distincte de celle de la direction, d'indicateurs propres qu'il convient de ne pas oublier.

Les délégués du personnel

Les questions posées aux DP et les interpellations dont ils sont l'objet sont une source d'informations à ne pas négliger : évolution des salaires nominaux, litiges et revendications individuelles sur les classifications, les qualifications, les promotions. Les DP ont souvent une bonne perception de l'état d'esprit dans lequel se trouve le personnel et cela peut se révéler particulièrement utile avant de penser à engager une mobilisation et de la faire aboutir avec quelques chances de succès.

La commission économique du comité d'entreprise

Le CE peut avoir, grâce à sa commission économique, des renseignements de première importance sur le contexte dans lequel évolue l'entreprise, son niveau d'activité, son carnet de commandes, ses résultats, l'évolution des effectifs, embauches ou réductions, les perspectives du secteur d'activité, la concurrence... Pour présenter des revendications crédibles, réalistes et acceptables tant par l'entreprise que par les salariés, il est indispensable de bien connaître tous ces éléments. A noter que l'entreprise a tendance à y faire référence uniquement quand les indicateurs ne sont pas bons.

Le comité d'entreprise examine aussi chaque année le bilan social qui présente, s'il est bien fait, une mine d'information sur l'évolution de la masse salariale et notamment sur les rémunérations des dirigeants. On voit trop souvent une progression sensible des dix plus hautes rémunérations, très déconnectée de celle de la masse des salariés. Ceci doit être analysé et dénoncé si nécessaire car c'est la crédibilité des dirigeants et la motivation des personnels qui est en jeu.

L'inflation

L'inflation est dans les faits une donnée fondamentale car les entreprises ont le souci de la maîtrise de leur masse salariale, qui représente la plupart du temps (dans le tertiaire notamment) plus de la moitié de leurs charges d'exploitation. Dans ce contexte, elles feront tout ce qui est en leur pouvoir pour s'en tenir à des augmentations générales et individuelles qui ne dépasseront pas l'inflation prévisionnelle se gardant dans le meilleur des cas une partie des gains de productivité comme marge de manœuvre. Bien entendu, elles retiendront les hypothèses les plus basses qui circuleront dans les instituts de prévision. Certains sont plus proches du MEDEF que d'autres. Il s'agit ici d'une divergence fondamentale avec le point de vue syndical notamment celui de la CFDT Cadres.

La CFDT Cadres revendique pour tous et pour les cadres aussi des augmentations générales qui assurent le maintien du pouvoir d'achat, c'est à dire la compensation de l'évolution prévisionnelle des prix. Les augmentations individuelles ne doivent venir qu'en complément pour rémunérer les performances individuelles ou collectives et le variable doit s'appliquer à l'atteinte des objectifs. De même, les promotions et avancements doivent payer l'expérience et le développement des qualifications personnelles.

A noter que selon l'article L 3231-3 du code du travail « sont interdites, dans les conventions ou accords collectifs de travail, les clauses comportant des indexations sur le salaire minimum de croissance ou des références à ce dernier en vue de la fixation et de la révision des salaires prévus par ces conventions ou accords. » Par contre, la référence à l'inflation n'est pas interdite et c'est notamment le cas lorsque les accords prévoient une clause de revoyure en cours d'année en fonction de l'évolution des prix. Ce type de clause est d'ailleurs à utiliser avec parcimonie car il n'engage souvent pas beaucoup les directions d'entreprises, si ce n'est à une nouvelle rencontre. La clause de sauvegarde est plus contraignante pour l'entreprise si elle fait explicitement référence à l'évolution d'un indicateur objectif et facilement mesurable, comme celui de l'inflation ou le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La mobilité

Les mouvements volontaires de personnel (turn-over externe ou même interne entre services) sont très significatifs de la situation et du climat interne de l'entreprise, sous réserve que le marché du travail soit relativement ouvert et que le chômage ne paralyse pas toute velléité de mobilité. S'agissant des cadres, il existe un désir permanent assez fort de changer d'entreprise ou de poste à l'intérieur de la même entreprise pour multiplier les expériences et développer ses compétences. Ce souhait ne se concrétise pas toujours mais lorsque l'on constate dans une entreprise des départs importants, c'est alors soit le signe d'un malaise interne, soit celui d'un niveau de rémunération insuffisant, indicateur toujours utile pour la négociation de mesures spécifiques à un secteur de l'entreprise ou à une catégorie particulière. Or, comme l'on prévoit d'ici quelques années, une certaine pénurie de main d'œuvre et notamment de cadres, les pressions risquent d'être fortes. A noter que l'absentéisme, même s'il est en règle générale plus faible chez les cadres, peut aussi être un indicateur pertinent.

Il convient également d'être attentif à ce que certaines catégories particulièrement recherchées ne viennent pas consommer toute l'enveloppe d'augmentation de salaires de l'entreprise (exemples assez courants : les commerciaux, les informaticiens, les front-offices). C'est donc aussi l'intérêt des équipes syndicales d'avoir une évolution harmonieuse des rémunérations et non des évolutions brutales et hachées qui font nécessairement des laissés pour compte.

Le marché

Il est important, outre l'état général du marché du travail de connaître les conditions de fonctionnement du marché du secteur d'activité dans lequel on évolue. Les conditions de la négociation ne seront pas les mêmes selon que l'on se situe dans un contexte de pléthore ou de pénurie. Si ce contexte est favorable, l'on peut toujours demander à l'entreprise une étude indépendante car c'est aussi son intérêt de conserver une main d'œuvre compétente, bien formé et motivée. Toutefois, ce moyen est à utiliser avec précaution car il peut aussi se

retourner contre les salariés. C'est pourquoi il est important de bien connaître son secteur pour ne pas laisser se développer des illusions car le retour à la réalité est toujours brutal.

Le syndicat, la branche

Ils disposent eux aussi d'informations qu'il peut être très utile de connaître avant d'entamer une négociation. Savoir ce qui a été conclu ailleurs ou ce qui a été refusé est indispensable. De même, le syndicat ou la branche peuvent parfois élaborer une approche globale, une tactique ou des revendications pour l'ensemble des négociations qui vont se dérouler dans les entreprises de leur périmètre.

Les autres syndicats

Ils sont aussi des partenaires de la DRH de l'entreprise. Ils peuvent à ce titre conclure ou pas des accords et venir contrarier une stratégie patiemment élaborée car dès qu'une signature est apposée, de fait la négociation s'arrête. Aussi selon les réalités locales et les habitudes de travail, il est recommandé de les rencontrer et de connaître leurs intentions, de chercher à leur faire partager nos options dans une position commune, sachant que la décision finale doit toujours revenir à la section et ne pas s'en remettre à une quelconque assemblée générale plus ou moins improvisée et plus ou moins représentative.

A noter que les règles nouvelles sur le dialogue social, qui permettent aux syndicats représentant une majorité de salariés d'exercer un droit d'opposition, viendront sans doute à l'avenir modifier l'attitude des directions et des syndicats.

L'état des lieux selon la DRH

La loi oblige « la partie patronale » à fournir aux organisations syndicales un rapport, au moins quinze jours avant la date d'ouverture de la négociation, qui comprend « les informations nécessaires pour permettre de négocier en toute connaissance de cause ». (L 2242-10)

Il faut demander ce rapport et se servir de ce texte très large (chiffres et explications) et non limitatif pour obtenir toutes les données concernant l'année écoulée que l'on juge utiles à la bonne compréhension de la situation. Les entreprises sont le plus souvent peu généreuses en informations, notamment en ce qui concerne la partie individualisation mais les organisations syndicales ne sont pas assez curieuses, ni exigeantes sur ces sujets et n'utilisent pas les moyens que leur donne la loi.

Pour les grandes entreprises et les branches où les délégations peuvent être nombreuses, il est recommandé de s'adjoindre un délégué cadre, souvent plus familier de ces multiples modes de rémunération.

Il faut obtenir au minimum :

- les chiffres de l'année n-1 et n-2 de la masse salariale en valeur absolue
- la progression passée de la masse salariale en pourcentage, éclatée en évolution des salaires et des charges sociales
- la répartition entre augmentations générales (type valeur du point ou de l'indice ou augmentation pour tous en euros), augmentations individuelles (promotions, avancements) et part variable (catégories bénéficiaires, montants moyens)
- les valeurs et les progressions des salaires moyens et médians par collègue et par catégorie (L'INSEE publie régulièrement des statistiques sur les salaires)
- la liste des différentes primes prévues ou non par la convention collective, valeurs extrêmes et moyennes des primes accordées en valeur absolue, en pourcentage, par catégorie de bénéficiaires
- les bénéficiaires de rémunérations spéciales (exemples : primes sur chiffres d'affaires, bonus), catégories (ex : commerciaux, financiers), nombre, montants moyens et médians
- d'une façon générale, pour chaque information, la part de l'évolution de la masse salariale, le nombre de bénéficiaires et leurs fonctions, la répartition par sexe, le montant moyen et médian, une fourchette indiquant les montants les plus élevés et les plus faibles et les raisons qui motivent ces écarts
- les critères d'appréciation de la partie variable. En situation idéale, ceux-ci doivent avoir été négociés avec les organisations syndicales et il faut veiller à ce qu'ils soient connus et compris des salariés. Ils sont spécifiques à chaque métier et il ne faut pas hésiter à consulter les salariés concernés pour savoir si ces critères sont pertinents.

Tous ces éléments ont pour but de se faire une idée précise des bénéficiaires des augmentations accordées ou non par l'entreprise et le mode d'attribution, pérenne ou non, certain ou aléatoire et de vérifier que les choix annoncés par la direction sont effectivement mis en œuvre.

Un certain nombre de ces informations sont fournies dans le bilan social qui concerne les entreprises de plus de 300 salariés, mais celles ci sont fournies beaucoup plus tard dans l'année, souvent lorsque les négociations sont terminées depuis longtemps. Il faut donc avoir l'essentiel au moment de la négociation.

Calcul en masse ou en niveau

Il faut examiner les deux, bien que les entreprises aient souvent tendance à raisonner en masse et les organisations syndicales en niveau.

- Lors du calcul en masse ou en moyenne, on compare le salaire total d'une année n avec le salaire total de l'année $n + 1$. Ainsi, si une augmentation a été accordée le 1^{er} juillet de l'année n et si aucune augmentation n'a été accordée l'année $n + 1$, la masse salariale distribuée en $n + 1$ sera tout de même supérieure à celle de l'année précédente puisque l'on aura 6 mois d'augmentation la première année et 12 mois la seconde année. En termes de pouvoir d'achat, celui de l'année $n + 1$ est plus élevé que celui de l'année n . Tout dépend des dates auxquelles sont intervenues les augmentations (ou les baisses) de prix et les dates d'augmentation des salaires. Dans l'hypothèse où l'augmentation a lieu en plusieurs fois, il convient de bien préciser les bases sur lesquelles s'applique l'augmentation, soit sur la situation au 1^{er} janvier ou sur la base du dernier salaire déjà augmenté.
- Lors du calcul en niveau ou en glissement, on compare les salaires à un an d'intervalle, au premier janvier de chaque année le plus souvent et l'on constate l'écart sans faire référence à la date où les modifications sont intervenues. Or, selon les dates d'effet, les conséquences sur le pouvoir d'achat peuvent être très importantes : être augmenté d'un montant voisin du niveau de l'inflation prévisionnelle, le 1^{er} janvier ou le 1^{er} décembre, n'a pas le même effet sur la somme annuelle réellement perçue.

L'évolution de l'indice des prix est à analyser de la même manière, soit en moyenne, soit en glissement. Il faut veiller à effectuer des rapprochements cohérents et non pas comparer comme on le fait trop souvent des évolutions de prix en glissement et des évolutions de salaire en masse. En fait, il faut conduire les deux approches en prenant garde de ne pas mélanger les notions.

Effet report et effet déport

Dans le cas évoqué ci dessus du calcul en masse, sans qu'aucune mesure n'ait été prise en année $n + 1$, on constate une augmentation de la masse salariale par rapport à l'année n , due à l'effet de 12 mois d'augmentation la deuxième année contre 6 seulement la première année : c'est l'effet report. Concrètement, même s'il n'y a pas d'élément nouveau pour le salarié, les entreprises le comptent dans leur approche économique car il pèse sur l'évolution de la masse salariale avant toute nouvelle décision. Pour éviter cet effet il est souhaitable, chaque fois que cela est possible, de faire démarrer les augmentations au premier janvier de chaque année, ainsi les années sont égales et la seconde n'est pas impactée par les effets de la première. De plus la lisibilité pour les salariés est plus grande. En cas de négociation en cours d'année, une date d'effet peut toujours être rétroactive mais plus le temps passe, plus il est difficile de revenir au 1^{er} janvier.

De la même manière, lorsqu'une prime ponctuelle est accordée en année n seulement, l'année n + 1 commence avec un effet déport, ou autrement dit avec une économie sur la masse salariale. On comprend l'intérêt des entreprises pour ce genre de modalités et leur fâcheuse tendance à oublier de mentionner ce « gain ». C'est pourquoi le calcul en masse n'est pas à négliger et doit aussi être pris en compte.

Égalité professionnelle

Toute entreprise de plus de 300 salariés doit à cette occasion fournir un rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes qui comprend un volet rémunération. Par le biais de cette situation comparée, il est possible d'obtenir pour les hommes et pour les femmes des éléments qui sont souvent refusés par ailleurs, notamment sur les parties variables des rémunérations, le nombre de promotions, les caractéristiques des bénéficiaires, les différentes strates de rémunérations (art L 2242-5).

La négociation

Les conditions générales de la négociation

L'employeur est tenu d'engager cette négociation tous les ans avec les délégués syndicaux. Il est libre de fixer une date à l'intérieur de chaque année civile mais il doit, douze mois après le début de la dernière négociation, engager de nouvelles discussions.

L'initiative de la négociation incombe à l'employeur, mais en cas de carence de celui-ci au bout des douze mois, elle peut revenir à l'une des organisations syndicales. La négociation doit alors s'ouvrir dans les quinze jours. C'est normalement au sein de l'entreprise que se déroule la négociation, mais celle-ci peut également se réaliser dans chaque établissement ou au niveau de groupes d'établissements, à condition qu'aucune des organisations syndicales présentes au sein de ces derniers ne s'y oppose. Il est souhaitable que la négociation ait lieu en tout début d'année car les budgets sont alors connus par les DRH et la lisibilité par les salariés est plus grande.

Même si le nombre de réunions n'est pas fixé par le Code du travail, un minimum de deux s'impose pour une négociation digne de ce nom, qui permette un échange de point de vue, une analyse et des contre-propositions. Il est recommandé de fixer dès le départ un planning des réunions avec les thèmes abordés notamment pour les premières. Ensuite, la dynamique de la négociation peut faire évoluer ce calendrier et les contenus des réunions.

Tant que la négociation est en cours, l'employeur ne peut prendre aucune décision de nature collective. La négociation annuelle implique une obligation de moyens et non de résultats, employeur et syndicats n'étant pas tenus de parvenir à un accord.

Les mesures collectives et générales

C'est le domaine où traditionnellement les syndicats sont le plus à l'aise car historiquement, dans la fonction publique, le secteur public, les grandes entreprises ou les conventions collectives, il existait des grilles avec des coefficients et des valeurs de point. C'est cette valeur qui faisait l'objet de négociations, souvent au niveau de la branche. Tous les salariés étaient concernés de manière relativement égalitaire et transparente. Aujourd'hui si ce dispositif existe toujours notamment dans le public, il tend dans le secteur privé à se réduire au profit de la déréglementation et de l'individualisation.

En outre, la négociation est maintenant de plus en plus souvent renvoyée au niveau de l'entreprise alors que le niveau de la branche devrait garder toute sa pertinence sans pour autant priver les entreprises de négociations propres pour tenir compte des spécificités et des réalités locales.

Dans certains secteurs, les directions d'entreprises ne veulent plus accorder d'augmentations collectives et consacrent l'ensemble de l'évolution de la masse salariale aux augmentations individuelles. La CFDT Cadres revendique des augmentations générales qui garantissent au minimum le maintien du pouvoir d'achat. Cela s'est révélé plus difficile à obtenir en période de main d'œuvre abondante, de distribution de stock-options et de croyance en la progression sans limite de la bourse. Toutefois, au cours des dernières années, on a perçu une réelle

inflexion dans le sens de nos revendications car les salariés préfèrent finalement des augmentations définitivement acquises et qui leur créent des droits en matière de protection sociale, assurance maladie, chômage et cotisations retraites.

En outre, si les augmentations collectives ont la préférence des organisations syndicales, elles sont le plus souvent rejetées par les entreprises, à grand tort pour elles selon la CFDT Cadres. Car celles-ci sous-estiment les effets négatifs de l'individualisation forcée sur la motivation des équipes et sur l'ambiance de travail plus ou moins dégradée. Ces conséquences négatives s'exercent aux dépens de la performance globale et de l'efficacité des compétences mises en œuvre. C'est la nature même du contrat entre le salarié et son entreprise qui est en cause et qui peut aussi expliquer la distanciation grandissante que l'on constate aujourd'hui entre ces deux partenaires. Le bien-être au travail passe aussi par la reconnaissance de l'investissement des salariés, c'est-à-dire par des politiques de rémunérations motivantes. Le stress du résultat individuel comme mode de gestion et l'incertitude comme perspective ne garantissent pas la meilleure efficacité, surtout dans la durée.

A moyen terme, les pénuries de main d'œuvre, notamment cadres que l'on nous annonce, devraient rééquilibrer le rapport de force et redonner la main aux organisations syndicales pour obtenir :

- des augmentations de valeur de points ou d'indice au moins égales à l'inflation prévisionnelle et le rattrapage des écarts constatés pour l'année précédente lorsque l'inflation a dérapé. Les directions des ressources humaines sont les premières à souligner le gain, lorsqu'exceptionnellement il existe, dans le cas rare où l'inflation a été plus faible que prévu.
- des augmentations uniformes ou éventuellement proportionnelles de grille indiciaire. De plus en plus difficile à obtenir, elles n'en font pas moins partie de la panoplie des solutions possibles, que l'on trouve notamment à l'issue d'un conflit. Elles sont un excellent moyen de donner un coup de pouce significatif aux rémunérations et d'en pérenniser les effets.

La clause dite « de revoyure » est une disposition qui prévoit pour une période ultérieure de l'année, l'engagement de la tenue d'une nouvelle réunion des négociateurs, soit lorsqu'une condition particulière (un certain niveau d'évolution des prix ou le niveau d'activité de l'entreprise) se trouve remplie, soit après un certain délai que s'accordent les négociateurs. Celle-ci peut être réservée aux seuls signataires de l'accord initial.

Elle est parfois utilisée par les entreprises lorsqu'elles rechignent à s'engager faute de visibilité sur leur activité ou sur l'évolution des prix pour l'avenir immédiat.

Ce dispositif est à utiliser avec prudence car il peut s'agir dans le meilleur des cas d'un moyen de différer les augmentations et la plupart du temps de gagner une année car les conditions économiques restent toujours difficiles et l'avenir incertain, au dire des entreprises. Toutefois, les clauses permettant un suivi de la situation peuvent être utilisées positivement. Les négociateurs doivent apprécier globalement l'intérêt de signer ou pas une telle disposition.

Les mesures individuelles

S'agissant des cadres, les entreprises favorisent les augmentations individuelles allant jusqu'à parfois dans les secteurs les plus « avancés » à supprimer toute augmentation collective. De plus, elles profitent du trouble que cela entraîne chez les salariés pour ne fournir aucune explication, aucun justificatif sur les critères et les méthodes utilisées pour distribuer les sommes de l'enveloppe individualisée. Elles revendiquent d'ailleurs souvent le fait de ne pas négocier sur ces questions.

La CFDT Cadres de son côté est formelle : elle affirme que les éléments individuels font partie des « salaires effectifs » visés par l'article L 2242-8 du code du travail et qu'à ce titre ils sont une composante de la négociation annuelle obligatoire. La CFDT Cadres constate que l'individualisation des rémunérations souhaitée par les entreprises est acceptée par les cadres car ils y voient un signe de reconnaissance. Encore faut-il que le dispositif soit compréhensible, légitime et transparent au risque de cumuler les effets pervers et de susciter le rejet. Il faut donc encadrer l'individualisation et l'inscrire dans des règles collectives. La CFDT Cadres demande donc que les critères de l'individualisation existent et qu'ils soient négociés avec les organisations syndicales. Ils doivent alors être publiés et connus de tous pour être compris, partagés et éviter l'impression de rémunérations « à la tête du client » comme c'est encore trop souvent le cas. C'est également l'intérêt de l'entreprise qui revendique la méritocratie mais refuse pourtant d'en donner les règles. Or les cadres, s'ils ne refusent pas de jouer, souhaitent avant tout connaître les règles du jeu, quoi de plus légitime. Aussi un gros effort d'analyse des métiers et des différents aspects de la performance doit être fait conjointement par l'entreprise et par les syndicats pour définir les critères sur lesquels se fonde l'individualisation.

Ceci vaut tout à la fois pour les augmentations individuelles définitives (avancements et promotions) et pour les augmentations ponctuelles et variables (primes, bonus). En ce qui concerne cette dernière partie variable, une jurisprudence récente de la cour de cassation (arrêt Fidal du 2 juillet 2002) vient renforcer les exigences syndicales en précisant :

« une clause du contrat de travail peut prévoir une variation de la rémunération du salarié dès lors qu'elle est fondée sur des éléments objectifs, indépendants de la volonté de l'employeur, ne fait pas porter le risque de l'entreprise sur le salarié et n'a pas pour effet de réduire la rémunération en dessous des minima légaux et conventionnels ».

Qui dit éléments objectifs, dit éléments publics et transparents pour juger de cette objectivité.

La dichotomie augmentations collectives / augmentations individuelles ne reflète pas la réalité des processus de production où la performance individuelle est très rarement à imputer aux seuls mérites d'un salarié. Les commerciaux, les négociateurs, le front office et même les dirigeants ont besoin de supports performants et efficaces sur l'ensemble de la chaîne de production. Personne ne peut prétendre travailler seul et toute l'unité de travail doit bénéficier des résultats obtenus. Toutes les structures travaillent aujourd'hui en réseau, formalisé ou non et c'est un défi pour les équipes syndicales de faire reconnaître les contributions collectives dans les performances individuelles.

Les difficultés des entreprises à justifier sérieusement les critères d'attribution des augmentations individuelles montrent que le domaine des rémunérations est encore très emprunt d'idéologie.

Souhaitons que l'on passe rapidement, après le tout individuel qui a succédé au tout collectif, à une approche plus rationnelle, plus économique et plus motivante des modes de

rémunérations. Les délégations syndicales dans les entreprises ont un rôle déterminant à jouer dans ces évolutions.

Primes, augmentations individuelles surtout, augmentations collectives parfois, peuvent intervenir tout au long de l'année. Il est souhaitable d'avoir des repères pour plus de visibilité pour les salariés et plus d'efficacité et de capacité d'intervention pour la section syndicale tant auprès des salariés que de l'entreprise.

Certains salariés ne bénéficient pas des augmentations individuelles, que ce soit par difficulté personnelle ou par insuffisance des enveloppes attribuées aux services. La CFDT Cadres ne s'en satisfait pas et recommande qu'une commission de suivi examine les cas de ceux qui ne reçoivent rien pendant une certaine période, qui peut être par exemple de 3 ans. C'est l'intérêt du salarié, de l'équipe syndicale et de l'entreprise d'identifier au plus tôt les difficultés ou les anomalies et les moyens d'y remédier.

Le GVT ou glissement, vieillesse, technicité

L'évolution à la hausse ou à la baisse de la masse salariale se décompose en trois parties : les augmentations générales pérennes, définitivement acquises (en pourcentage, en valeur absolue en euros ou en points) ou sous forme de primes, les augmentations individuelles (GVT) et les charges salariales patronales. Les entreprises raisonnent en masse salariale globale et même si on ne peut les empêcher de le faire, les organisations syndicales doivent avoir une approche différenciée.

Glissement, vieillesse, technicité sont des notions initialement adoptées dans le secteur public qui traduisent les différents types de l'évolution des aspects individualisés de la masse salariale. Ils concrétisent l'évolution de la qualification de la main d'œuvre qui acquiert de l'expérience et de l'ancienneté sous forme d'avancements dits « au choix », individualisés (G), d'ancienneté ou avancements automatiques, identique pour tous, selon des règles préétablies (V), de promotion par changement de qualification (T). Toutes ces formes ne se retrouvent pas systématiquement dans toutes les entreprises mais il faut savoir que même si le terme n'est pas utilisé, les grandes entreprises raisonnent peu ou prou de cette manière.

En toute hypothèse, pour bien appréhender l'évolution de la masse salariale, il faut s'assurer que l'on compare les mêmes personnels d'une année sur l'autre, le personnel en place ou les présents/présents au 1^{er} janvier selon les différentes appellations. La simple présentation de la DADS (déclaration annuelle des données salariales) ne suffit donc pas.

Il convient de neutraliser l'effet « noria » qui traduit le renouvellement de la population des salariés de l'entreprise en prenant en compte les entrées et les sorties de personnel. Remplacer des salariés âgés en général mieux payés, par des jeunes nouveaux entrants, a pour effet de réduire la masse salariale. Dans les temps à venir de départ en retraite massif, ce « gain » représente une marge de manœuvre et peut utilement faire partie de la négociation.

Il est indispensable de négocier le montant de l'enveloppe qui sera affectée aux augmentations individuelles. Il s'agit du même niveau d'importance que le montant affecté aux augmentations collectives, même si les deux volets de la négociation ne doivent pas être confondus mais traités séparément. Les augmentations générales sont destinées à maintenir le pouvoir d'achat (elles doivent donc atteindre l'inflation prévisionnelle) et les augmentations individuelles doivent

seulement venir en complément. On sait que les directions d'entreprises ont tendance à globaliser les deux enveloppes pour montrer que le pouvoir d'achat est maintenu voir même de ce fait souvent amélioré. Mais c'est alors nier toute augmentation des compétences et de l'expérience des salariés et refuser le partage des gains de productivité.

Les mesures catégorielles

Si les enquêtes ou le turn-over montrent qu'une catégorie de personnel est pénalisée et manifestement sous payée ou lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur la situation des bas salaires ou des minima de classifications, un accord peut prévoir des mesures spécifiques. Il s'agit alors de trouver dans l'accord un équilibre global. De même, une revalorisation des rémunérations peut s'envisager dans certains cas exceptionnels sur deux exercices lorsque la situation de l'entreprise ne permet pas mieux ou lorsqu'à la suite d'évolution des qualifications, la montée en charge des compétences est progressive.

Les autres éléments de la rétribution

Au delà des rémunérations, il peut être nécessaire de revenir sur certains aspects de ce que l'on appelle aujourd'hui les éléments de la rétribution. Pour les cadres notamment, les entreprises raisonnent de plus en plus souvent en « package », c'est à dire l'ensemble des prestations versées par l'entreprise au-delà du salaire et des charges patronales afférentes : retraite supplémentaire, couverture complémentaire santé, prévoyance, tarifs de restaurants d'entreprises, indemnités de transports et de frais de déplacement, formations lourdes, épargne salariale et stock-options. Tous ces éléments peuvent et doivent être négociés le moment venu mais ils ne sont pas à inclure dans la négociation annuelle obligatoire sur les salaires. Chaque négociation a sa logique, son rythme et ses objectifs mais rien n'interdit à la section de définir une approche globale et une stratégie adaptée. Celle-ci est parfois utile pour sortir d'une situation de blocage.

S'agissant des cadres, les avantages en nature ne sont pas à négliger mais sont souvent la compensation de contraintes liées à l'exercice du métier. Ils sont négociés individuellement et il est très difficile d'aborder ce point en réunion de négociation.

La décision

La signature

La décision de signature appartient au syndicat, c'est à dire à ses adhérents et à leur structure habituelle de représentation (conseil syndical, commission exécutive...). Ils doivent être consultés. C'est un acte fort qui engage le syndicat et ses membres. Il engage aussi les directions d'entreprise et même si l'on a parfois l'impression que celles ci ne font pas tout ce qu'elles devraient pour y parvenir, elles sont soucieuses d'afficher un bon fonctionnement du dialogue social et valorisent en général dans le bilan social les accords passés.

Le syndicat en accord avec la section doit définir ses priorités avant la négociation et se prononcer au vu de l'atteinte ou non de ses objectifs.

Si aucun accord n'est établi, 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. Il n'est pas sûr que le syndicat ait intérêt à réclamer ce document dans le cas où l'entreprise ne le rédige pas d'elle-même car il fige les positions et risque d'interdire de revenir sur le sujet jusqu'à la négociation annuelle suivante.

En cas d'accord, un comité de suivi de l'accord peut être recommandé pour vérifier la bonne application des décisions auprès des salariés.

L'information

Pour être compris et suivi par l'ensemble du personnel, lors de la décision, quelle qu'elle soit, il ne faut pas hésiter à tenir le personnel informé des objectifs du syndicat, du constat effectué sur les rémunérations, de la situation économique de l'entreprise et des raisons qui ont motivé la décision de la section. Dans ce contexte, les adhérents doivent être privilégiés. Pour ceux qui disposent d'Intranet dans l'entreprise et qui souhaitent l'utiliser pour communiquer avec le personnel ou avec les adhérents, il peut être utile pour le bon usage des TIC en matière d'activité syndicale de se reporter au dossier disponible sur le site de la CFDT Cadres www.cadres-plus.net dans la rubrique « Thématiques – Vie au travail: article les chartes d'utilisation des TIC ».

L'action

Si l'une des missions principales du syndicat est la négociation avec l'employeur (obligation annuelle fixée par les textes sur de nombreux sujets), l'écoute des attentes des salariés, leur mobilisation sur des objectifs compris et partagés doivent faire partie du travail de préparation et de la stratégie du syndicat pour obtenir satisfaction sur ses revendications. Cela peut passer par l'information écrite sous forme de tracts ou en direct sous forme de réunions, y compris de manière spécifique dans des secteurs particulièrement sensibles et par l'appel à l'action sous forme d'arrêt de travail, de débrayage, voire de grève lorsque tous les moyens de la négociation ont été épuisés.

Conclusion

En négociation sur les salaires, les entreprises n'abordent pas naturellement la situation des cadres mais nos délégués syndicaux ne les y invitent pas non plus suffisamment, soit par méconnaissance de la réalité cadres, soit par crainte de s'engager dans un traitement particulier qui ne se justifierait pas à leurs yeux. Or les cadres sont des salariés à part entière et la négociation les concerne comme l'ensemble des salariés.

Au delà des rappels techniques et des conseils pour la négociation que les délégués syndicaux chevronnés connaissent déjà parfaitement, l'équipe de la CFDT Cadres souhaite mettre l'accent sur la nécessaire prise en compte des cadres de l'entreprise dans la stratégie syndicale, en termes de développement et d'apport au fonctionnement de la section. Cette catégorie de salariés en progression constante et parfois isolée, attend elle aussi, beaucoup de la négociation collective, du syndicalisme et de la CFDT en particulier. A nous de ne pas la décevoir.

CFDT Cadres
47, avenue Simon-Bolivar, 75950 Cedex 19
Tél. : 01 56 41 55 00 - Mél: contact@cadres.cfdt.fr

Annexe

Synthèse des positions de la CFDT Cadres sur les rémunérations

Des augmentations collectives sont indispensables

Même si la tendance est à l'individualisation forcenée qu'il faut d'ailleurs encadrer, les augmentations collectives doivent au minimum garantir le maintien du pouvoir d'achat.

En effet, quelle que soit les performances du salarié, la sanction financière sous forme d'absence d'augmentation n'est pas la bonne solution. D'autre part, personne ne travaille totalement seul et c'est l'efficacité de l'équipe tout entière qui permet aussi aux meilleurs talents de s'exprimer et d'obtenir de bons résultats. La rémunération collective est le meilleur garant d'une motivation entretenue et efficace et la meilleure prévention aux frustrations et aux rivalités néfastes. Le collectif de travail n'est pas source de dé-responsabilité et doit être à ce titre correctement valorisé.

Une politique de rétribution globale correctement ajustée contribue également à fidéliser les salariés. Elle consolide la performance collective.

Les augmentations individuelles doivent être négociées

L'individualisation, nous le savons bien, est souhaitée par les entreprises, qui y voient un élément de flexibilité et de performance. Mais elle a aussi les faveurs des cadres, car elle constitue un signe de reconnaissance de l'investissement au travail mais elle ne doit pas être trop importante. Sinon, en cas de forte variation, elle risque de démotiver les salariés.

Pour encadrer l'individualisation, il faut l'inscrire à la fois dans des règles collectives négociées et dans la relation plus contractuelle qui lie le cadre à l'entreprise.

Six conditions doivent être mises en œuvre pour éviter les excès et les dérapages :

- **La transparence des rémunérations.** Les entreprises doivent fournir une information fiable et précise sur les rémunérations et, plus généralement, faire connaître tous les éléments de la rétribution.
- **Le contenu de la négociation.** A notre avis, il faut élargir le champ de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires. Direction et organisations syndicales doivent négocier sur tous les éléments de la rétribution : les salaires minimaux par rapport aux salaires réels, les augmentations collectives, les règles et les critères d'individualisation, les primes et les avantages divers (intéressement, participation, bonus, etc.).
- **L'individualisation proprement dite.** Il faut en préciser les critères, et déterminer la part d'augmentation collective garantie, qui dépend à la fois des résultats collectifs et des résultats individuels.
- **Le contenu des entretiens annuels.** Un impératif à respecter. Les entretiens annuels doivent être l'occasion de présenter les conditions de mise en oeuvre de l'individualisation et ses conséquences financières. D'après nos enquêtes successives, on est très loin du compte. Il est urgent d'insuffler une dynamique nouvelle aux processus d'évaluation en général et aux entretiens individuels en particulier.
- **La possibilité de recours hiérarchique.** Dans ce cadre, un salarié peut demander à être assisté par l'organisation syndicale de son choix.
- **Les effets de l'individualisation.** Il faut que les entreprises fournissent un bilan annuel des rémunérations qui prenne en compte les modalités et les effets de l'individualisation.

CFDT Cadres
47, avenue Simon-Bolivar, 75950 Cedex 19
Tél. : 01 56 41 55 00 - Mél: contact@cadres.cfdt.fr