

## Négocier les rémunérations en 2018

La négociation récurrente (annuelle à défaut d'accord) sur les rémunérations doit porter sur les « salaires effectifs », c'est-à-dire tous les éléments de rémunération y compris variables, rémunération à la performance et augmentations individuelles. L'enjeu pour les négociateurs est double : bien comprendre le système (et la politique) de rémunération d'une part, et d'autre part prendre en compte l'ensemble des salariés de l'entreprise. Cette fiche pratique vous donne les principales clés pour bien négocier les rémunérations.

### #1 QUELLES ÉVOLUTIONS EN 2017 ET 2018<sup>1</sup> ?

#### #1.1. ÉVOLUTION DU SMIC

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, le SMIC a été revalorisé de +1,2%. Il s'élève désormais à 9,88 € bruts (7,72 € nets) par heure et à 1 498,47 € bruts par mois (sur la base de 35 heures par semaine). Son augmentation est ainsi légèrement supérieure à l'inflation 2017, qui s'établit à 1%.

La progression du taux d'inflation depuis 2015, couplée à une stabilité, voire à un léger recul, des budgets d'augmentation limitent sensiblement l'amélioration du pouvoir d'achat.

#### #1.2. LES TENDANCES OBSERVÉES EN 2017

En moyenne, les taux d'augmentation ont légèrement diminué en 2017 : 2,3% (y compris promotions), contre 2,7% en 2016, et ont été plus favorables pour les cadres (+2,5% vs 2,1% pour les non-cadres).

Les écarts de rémunération entre cadres et non-cadres se creusent, en particulier sur les rémunérations variables.

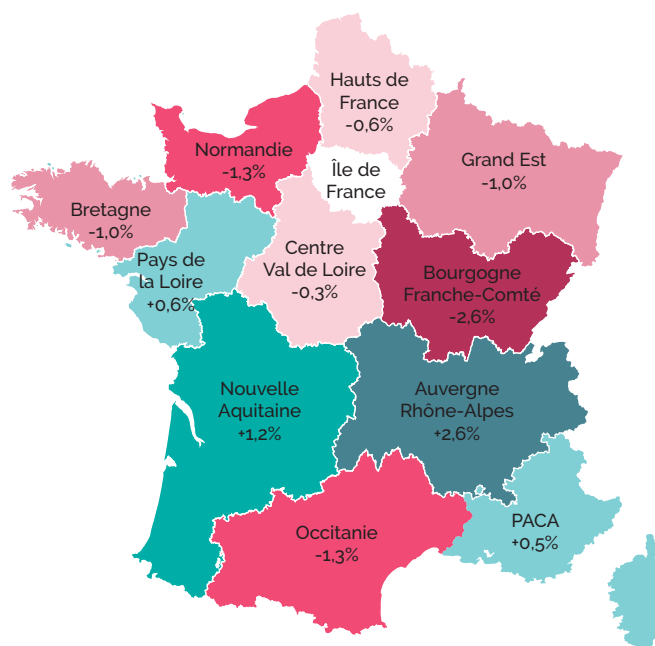
Les écarts de pratiques se sont également accentués entre les entreprises en 2017, avec d'une part un nombre croissant d'entreprises recourant aux gels salariaux, et d'autre part des entreprises où les augmentations dépassant les 10% se sont multipliées.

Les augmentations individuelles restent très prégnantes, captant en moyenne les trois quarts de l'enveloppe prévisionnelle des augmentations.

Les écarts de rémunération (salaire de base et rémunération totale) entre les régions métropolitaines et la région Île-de-France sont restés stables, et entre régions (hors Île-de-France) l'amplitude maximum atteint 7 points.

Pour 2018, alors même que la reprise s'annonce, les prévisions d'augmentation sont prudentes, à +2% pour une inflation prévisionnelle de 1,2%.

#### Écarts Paris-Régions en %



1. Source: Deloitte - Note de conjoncture 2017.

## #1.3. UNE BAISSÉ DES TAUX DE COTISATION EN 2018 ? PAS SI SÛR QUE ÇA...

Après cinq années marquées par la baisse des taux de cotisation et, dès lors, du « coût » du travail pour l'employeur, les évolutions prévues pour 2018 sont hétérogènes.

### Pour le salarié

Les principales mesures sont :

- augmentation de la CSG (contribution sociale généralisée) de 1,67 point au 1<sup>er</sup> janvier 2018<sup>2</sup> ;
- suppression de la cotisation salariale maladie au 1<sup>er</sup> janvier (0,75% jusque-là) ;
- suppression de la cotisation salariale d'assurance chômage (passage de 2,40% à 0 en deux temps, avec une première baisse au 1<sup>er</sup> janvier à 0,95%, avant une suppression totale au 1<sup>er</sup> octobre).

Le solde serait donc a priori plutôt positif pour le salarié (mais seulement fin 2018), sauf à ce qu'une hausse des régimes de prévoyance et de santé vienne annuler, voire inverser, cette évolution). Une progression de 1% des régimes de prévoyance et santé conduirait ainsi à un prélèvement global en hausse de 0,22% pour le salarié.

### Pour l'employeur

L'année 2018 est marquée par le recul de 1 point du CICE<sup>3</sup>, qui passe de 7% à 6%, retrouvant son niveau de 2016. Le taux de 6% devrait être maintenu en 2019. Pour les entreprises non assujetties à la TVA, le taux du CITS<sup>3</sup> reste à 4%.

Parallèlement, les évolutions des différents taux de cotisation patronales se compensent avec :

- une baisse de -0,10 point pour les accidents du travail-maladies professionnelles (AT/MP) et la suppression de la contribution pénibilité (antérieurement à 0,01%) ;
- mais une hausse de +0,11 point du taux de cotisation maladie.

À noter : la diminution de la contribution patronale au titre des attributions gratuites d'actions est réduite de 10 points (de 30 à 20%).

## #2 BIEN NÉGOCIER PASSE PAR BIEN SE PRÉPARER

Plus on en sait, mieux on négocie. Il s'agit donc de réunir tous les éléments ou, en tous cas, le plus d'éléments possible pour ancrer la négociation dans la réalité.

### Évolution des coûts salariaux pour l'employeur entre 2017 et 2018 : chiffrage

	Salaires < 1,6	Salaires > 1,6/ < 2,5 smic	Salaires > 2,5 < 3,5 smic	Salaires > 3,5 smic	Commentaires
	1 498,47	2 397,55	3 746,18	5 244,65	
CICE	1%	1%			Diminution du taux de CICE de 7 à 6%, donc renchérissement du coût employeur
Maladie*	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	Augmentation de la contribution patronale maladie +0,11% (de 12,89 à 13%)
AT/MP	-0,10%	-0,10%	-0,10%	-0,10%	Baisse des cotisations AT/MP annoncée : -0,10% sur le taux net moyen, mais à apprécier au cas par cas dans chaque entreprise
Pénibilité	-0,01%	-0,01%	-0,01%	-0,01%	Suppressions des contributions pénibilité
Effet net pour les cas sans majoration pénibilité	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	Effet net global selon la majoration pénibilité
Effet net pour les cas avec majoration un facteur pénibilité	0,80%	0,80%	-0,20%	-0,20%	
Effet net pour les cas avec majoration multiples facteurs pénibilité	0,60%	0,60%	-0,40%	-0,40%	

\* Simplification pour les salaires <1,6 smic, plus précisément : hausse de 0,11 de la cotisation maladie, annulée au niveau du smic par la « réduction Fillon », mais effet annulation compensé par la diminution de la prise en compte du taux AT de 0,90 à 0,84 dans la « formule Fillon ».

2. Prélèvement qui, pour mémoire, s'applique à l'ensemble des revenus, y compris participation, intéressement, épargne salariale, etc.

3. CICE : crédit d'impôt compétitivité-emploi ; CITS : crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires.

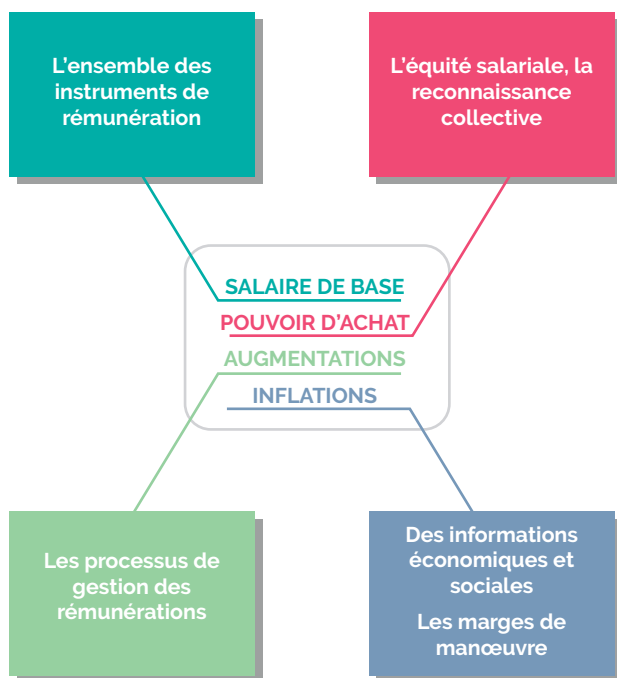
## #2.1. DÉTERMINER LES OBJECTIFS ET LES ENJEUX DE LA NÉGOCIATION POUR L'ÉQUIPE SYNDICALE

Vos organisations syndicales sont vos interlocuteurs privilégiés pour vous accompagner dans cette démarche de préparation, de réflexion et de positionnement.

### Exemples d'objectifs :

- Préserver ou améliorer le pouvoir d'achat : *des augmentations qui tiennent compte de l'inflation mais aussi de l'évolution des coûts locaux (immobilier, transport, etc.)* ;
- privilégier la reconnaissance collective à la reconnaissance individuelle : *des augmentations générales ou collectives de salaire et une reconnaissance individuelle sous forme de primes* ;
- Rétablir l'équité entre métiers, CSP, femmes-hommes : *des enveloppes de rattrapage pour des métiers ou des catégories de salarié.e.s* ;
- Défendre les bas salaires : *des minima d'augmentation*.

### Déterminer les objectifs de négociation : exemples



## #2.2. ÉLARGIR LA NÉGOCIATION AU-DELÀ DES THÈMES TRADITIONNELS POUR MULTIPLIER VOS LEVIERS ET VOS POINTS D'APPUI

Vous pouvez orienter la négociation sur des enjeux de principe :

- donner la primauté à l'équité interne plutôt qu'à la reconnaissance de la « performance » ;
- veiller à ce que la « performance » (variable par nature) ne soit reconnue que par la rémunération variable, l'augmentation, elle, portant sur la reconnaissance de

la compétence acquise ;

- les modalités d'attribution des augmentations individuelles (le manager « seul maître à bord » ou la fonction RH joue-t-elle un rôle ?)

Ou négocier des garde-fous :

- des grilles de salaires à l'embauche ;
- un talon d'augmentation minimum exprimé en euros, un taux plancher pour les augmentations individuelles ;
- un nombre maximal d'années durant lesquelles un salarié peut ne pas recevoir d'augmentation ;
- des limites aux écarts salariaux.



**Vos enjeux dépendent de votre situation (sociale, économique, dynamique du dialogue social...). Programmez un, deux ou trois... objectifs. Attention, il ne s'agit pas de lister l'ensemble des possibles, mais bien de fixer ce que sont vos objectifs. Une fois cette liste établie, il est intéressant de la hiérarchiser, afin de ne pas se laisser emporter en réunion de négociation sur les points les moins importants, laissant de côté ceux que vous considérez comme fondamentaux. Votre expert peut vous accompagner dans cette démarche et dans l'argumentation de vos objectifs. Vous pouvez solliciter votre expert soit dans la continuité des missions permettant de développer votre argumentaire, soit pour vous outiller y compris sur des chiffrages dans le cadre de vos négociations.**

## #2.3. DÉFINIR ET OBTENIR L'INFORMATION UTILE

La loi ne définit pas le contenu des informations, et la première réunion est en soit une première négociation, celle où vous allez demander les informations dont vous avez besoin. La BDES constitue une première pierre, mais elle ne peut suffire.

### Les informations à demander et qui ne peuvent (normalement) pas vous être refusées :

- le bilan des augmentations versées l'année passée ;
- les grilles de salaires et classification ;
- les salaires effectifs ;
- l'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale ;
- les évolutions de la masse salariale, notamment par catégorie socioprofessionnelle ou par métier, en distinguant les évolutions dues aux variations d'effectifs, celles résultant de « contraintes » externes (SMIC, minimum conventionnel), et celles résultant des décisions d'augmentations prises par la direction.

### Les autres informations à demander à la direction

Il est intéressant de recueillir les informations les plus précises possibles sur les salaires, les primes, les modalités d'attribution des augmentations individuelles afin de mieux comprendre les leviers utilisés par votre direction en matière de politique de rémunération... sans oublier le montant du

## DEMANDEZ LES NOTES DE BROKERS !

Êtes-vous mieux ou moins bien payé que vos collègues des entreprises concurrentes ? Comment votre entreprise se situe-t-elle par rapport au « marché » ? Des études sectorielles sont réalisées chaque année par des cabinets spécialisés. Régulièrement les entreprises demandent à ces cabinets une étude de leur positionnement, n'hésitez pas à demander ces études à votre direction.

CICE, son utilisation et les allègements Fillon pour mettre en évidence d'éventuelles marges de manœuvre, passées, présentes ou à venir.

Une décomposition de la masse salariale par catégorie de salariés vous permettra de cibler au mieux les populations et de construire des revendications cohérentes pour les collectifs de travail.

Le représentant de la direction aura également en tête la situation économique et financière de l'entreprise. Vous avez donc tout intérêt à disposer des mêmes éléments que lui pour pouvoir (contre)-argumenter. Votre demande d'informations d'ordre économique (évolutions de l'activité, principaux indicateurs, etc.) est donc légitime, d'autant que la négociation sur les rémunérations doit également porter sur le partage de la valeur ajoutée.

Mais il existe aussi des informations à recueillir par d'autres sources, telles que la convention collective ; les rapports d'experts ; la presse ; des données sectorielles (observatoires des métiers, presse professionnelle, rapports et études des pôles de compétitivité ou des clusters, des syndicats professionnels...) ; sans oublier les échanges avec les équipes d'élu.e.s d'autres entreprises du même secteur ou du même territoire.

## #2.3. PRÉPARER UNE NÉGOCIATION C'EST AUSSI...



**Évaluer le rapport de force et se situer par rapport à celui-ci.** Au-delà des données techniques, il est donc également important de resituer la négociation dans son contexte, d'établir des critères de comparaison et de délimiter les contraintes, y compris celles de la direction (où se situent les décisionnaires : holding, collectivité territoriale...? quel

est le degré de liberté de vos interlocuteurs, direction de site, sur les différents items de la négociation ? a-t-elle la main sur l'enveloppe d'augmentation ? sur sa répartition ? sur les accessoires de la rémunération ? etc.). Cette évaluation doit permettre d'orienter vos négociations là où la direction a de réelles marges de manœuvre et d'identifier les interlocuteurs pertinents selon les sujets.



**Prendre le temps d'évaluer ses précédentes expériences.** Êtes-vous satisfaits des résultats des dernières négociations ? Qu'il y ait eu accord ou non, pourquoi les précédentes négociations ont-elles abouti, ou non ? Que referiez-vous à l'identique ou différemment ? Qu'avez-vous appris, notamment sur vos interlocuteurs ?



**Organiser le calendrier de la négociation** (nombre et rythme des réunions, accès à l'information...), mais également la repositionner dans le calendrier social général pour pouvoir vous appuyer sur les autres temps de négociation et sur les informations-consultations du comité (articulation de la « NAO » avec les informations-consultations récurrentes sur la politique sociale, mais également sur les orientations stratégiques et la situation économique et financière de l'entreprise, ainsi qu'avec les négociations sur l'égalité professionnelle et qualité de vie au travail, voire sur la gestion prévisionnelle des emplois).

## # 2.4. LA DIRECTION VOUS PARLE DE RÉMUNÉRATION À LA « PERFORMANCE » ?

**Posez-lui quelques questions simples :**

- Qu'est-ce que la performance ? Simplement l'atteinte d'un résultat ou les progrès et les efforts de chacun.e même lorsque les objectifs ne sont pas tout à fait atteints ?
- Est-il toujours possible d'identifier la « performance » individuelle (équipes projets, interaction des fonctions, etc.) ?
- Comment identifie-t-on et reconnaît-on la performance collective ou la performance d'équipe ?
- Aider un collègue en difficulté, contribuer à de bonnes relations interpersonnelles, défendre les intérêts des salarié.e.s, c'est de la performance ? Si oui, comment la reconnaît-on ?



### Syndex

22, rue Pajol - CS 30011 - 75876 Paris cedex 18

Tel : 01 44 79 13 00

contact@syndex.fr

Fiches pratiques Syndex

Ont contribué à ce numéro : GS Champ du social

Direction de la publication : O. Laviolette

Crédits photos : J. Baillargeon

Avril 2018



[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)