



RÉMUNÉRATION ET POUVOIR D'ACHAT : COMMENT NÉGOCIER EN PÉRIODE D'INFLATION

DÉCEMBRE 2023

#1

LES ARGUMENTS QUI PLAIDENT EN FAVEUR D'UNE AUGMENTATION DES RÉMUNÉRATIONS



**PREMIER
ARGUMENT**



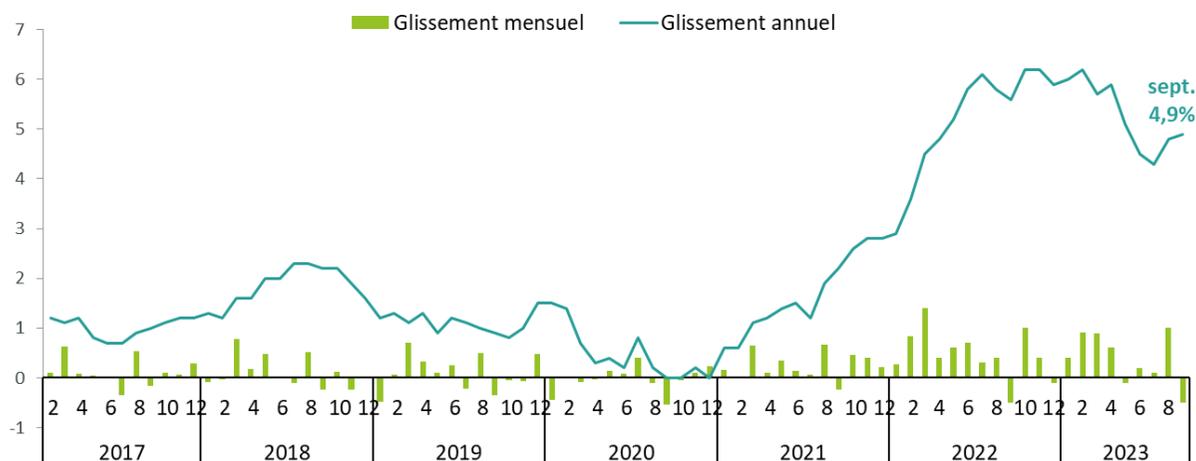
Le contexte inflationniste



SUR UN AN, EN SEPTEMBRE 2023 LES PRIX ONT AUGMENTÉ DE 4,9%

Evolution de l'IPC annuel et mensuel de 2017 à septembre 2023 en %

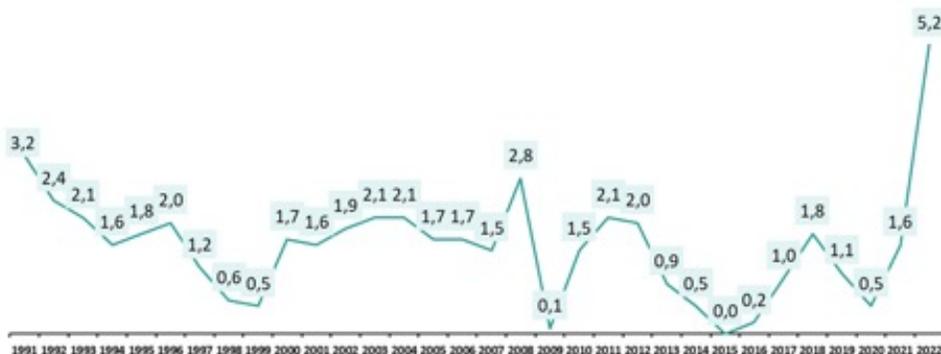
Source : INSEE



Les courbes ci-contre présentent l'évolution de l'IPC en glissement annuel : c'est-à-dire par rapport au même mois de l'année précédente et en glissement mensuel, c'est-à-dire par rapport au mois précédent.

Inflation en variation annuelle depuis 1991

France - données INSEE IPC



L'évolution en variation **moyenne annuelle** établit la moyenne des variations des 12 mois précédents : elle s'établit à **+1,6 % en 2021** et **5,2 % en 2022**

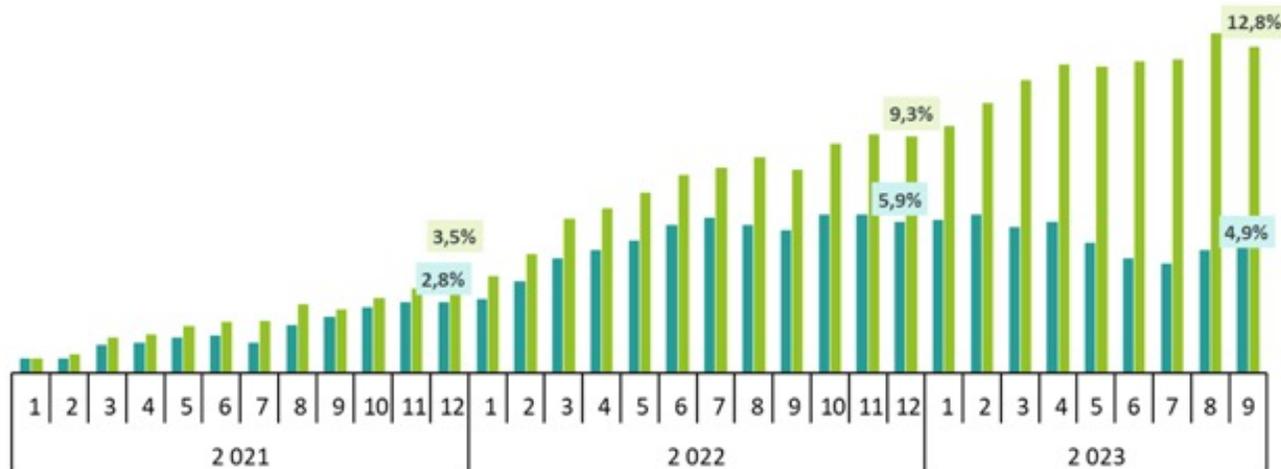
EN CUMUL DEPUIS JANVIER 2021, L'INFLATION ATTEINT QUASIMENT 13%

- ▶ L'inflation cumulée de décembre 2020 à septembre 2023 atteint +12,8 %, largement portée par l'énergie et l'alimentation

Les dépenses contraintes étant les plus touchées, les bas salaires sont les plus vulnérables – la part consacrée à ces dépenses étant plus importante

Evolution annuelle et cumulée de l'inflation depuis début 2021

■ Inflation en glissement annuel (12 mois) ■ Inflation cumulée depuis déc. 2020



Point de vigilance

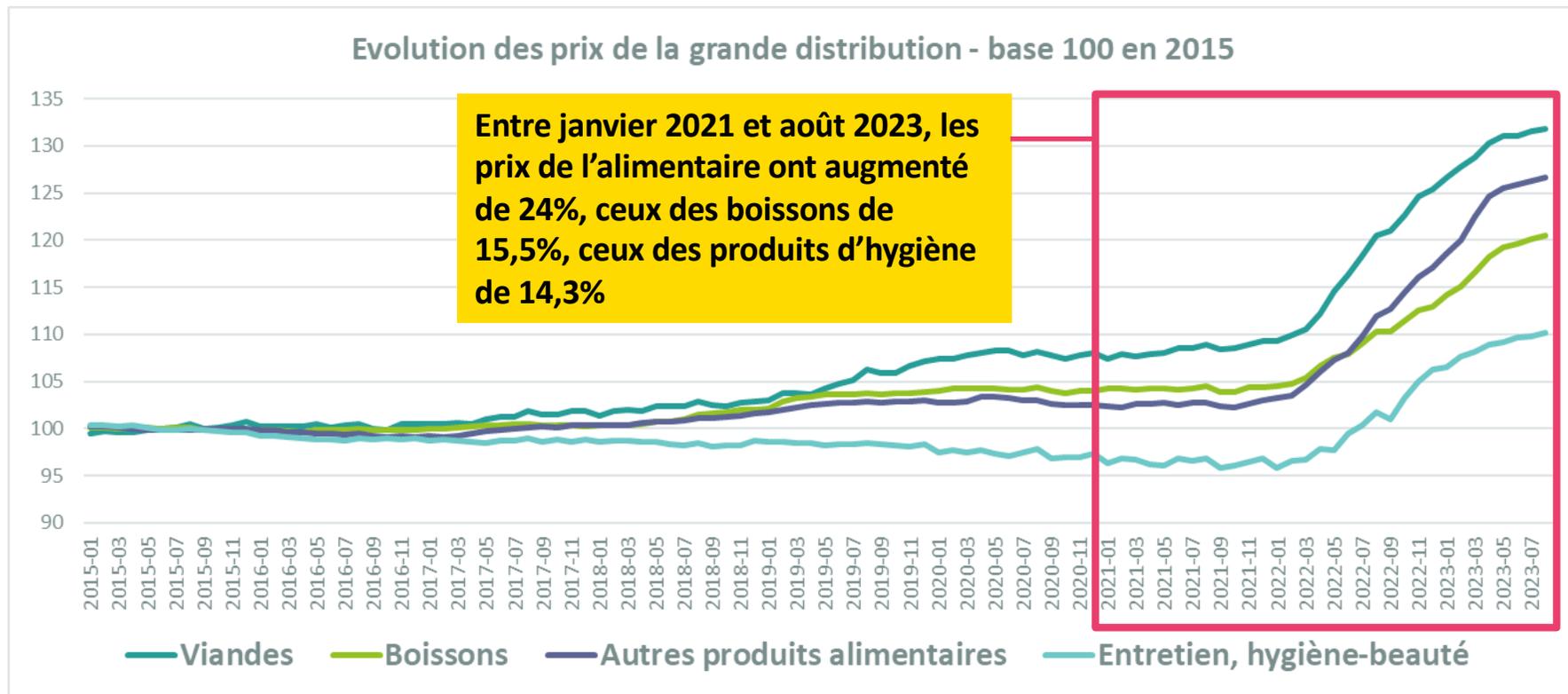
L'inflation est en légère régression depuis juin : en glissement annuel elle est repassée sous de la barre des 5%. **Cela ne signifie pas que les prix diminuent mais qu'ils augmentent moins fortement.**

Ce niveau de hausse des prix demeure très élevé.





ZOOM SUR LES PRIX DANS LA GRANDE DISTRIBUTION



Source : INSEE : En août 2023, les prix des produits de grande consommation vendus dans la grande distribution augmentent de 10,9 % sur un an - Informations rapides - 230 | Insee



**DEUXIÈME
ARGUMENT**



**Une situation
défavorable aux
salariés**



LES SALAIRES ONT MOINS PROGRESSÉ QUE L'INFLATION POUR UN RECU TOTAL ENTRE 2021 ET JUIN 2023 DE 3,1 % EN MOYENNE (SOURCE : DARES)

Evolution du salaire réel mensuel	2 021	2 022	1er semestre 2023	Recul total sur 2,5 ans
Ensemble	-1,1%	-2,2%	0,2%	-3,1%
Industrie	-1,2%	-2,2%	0,3%	-3,1%
Construction	-1,2%	-2,7%	-0,3%	-4,2%
Tertiaire	-1,0%	-2,1%	0,2%	-2,9%

Evolution du salaire réel mensuel	2 021	2 022	1er semestre 2023	Recul total sur 2,5 ans
Ensemble	-1,1%	-2,2%	0,2%	-3,1%
Ouvriers	-1,1%	-1,4%	0,8%	-1,7%
Employés	-0,7%	-1,7%	0,5%	-1,9%
Prof. Inter.	-1,3%	-2,8%	-0,1%	-4,2%
Cadres	-1,2%	-3,1%	-0,7%	-4,9%



Points de vigilance

Pour analyser le décrochage du pouvoir d'achat, il est important de bien regarder l'effet sur les salaires des deux années 2021 et 2022 et non de la seule année 2022, puisque la baisse de 2021 n'a jamais été rattrapée.

► **Toutes les catégories de salariés et tous les secteurs sont concernés par une baisse du salaire réel.**

- Les catégories ouvriers et employés le sont moins du fait de la hausse du SMIC sur la période.
- **On observe un arrêt du décrochage au S1 2023**

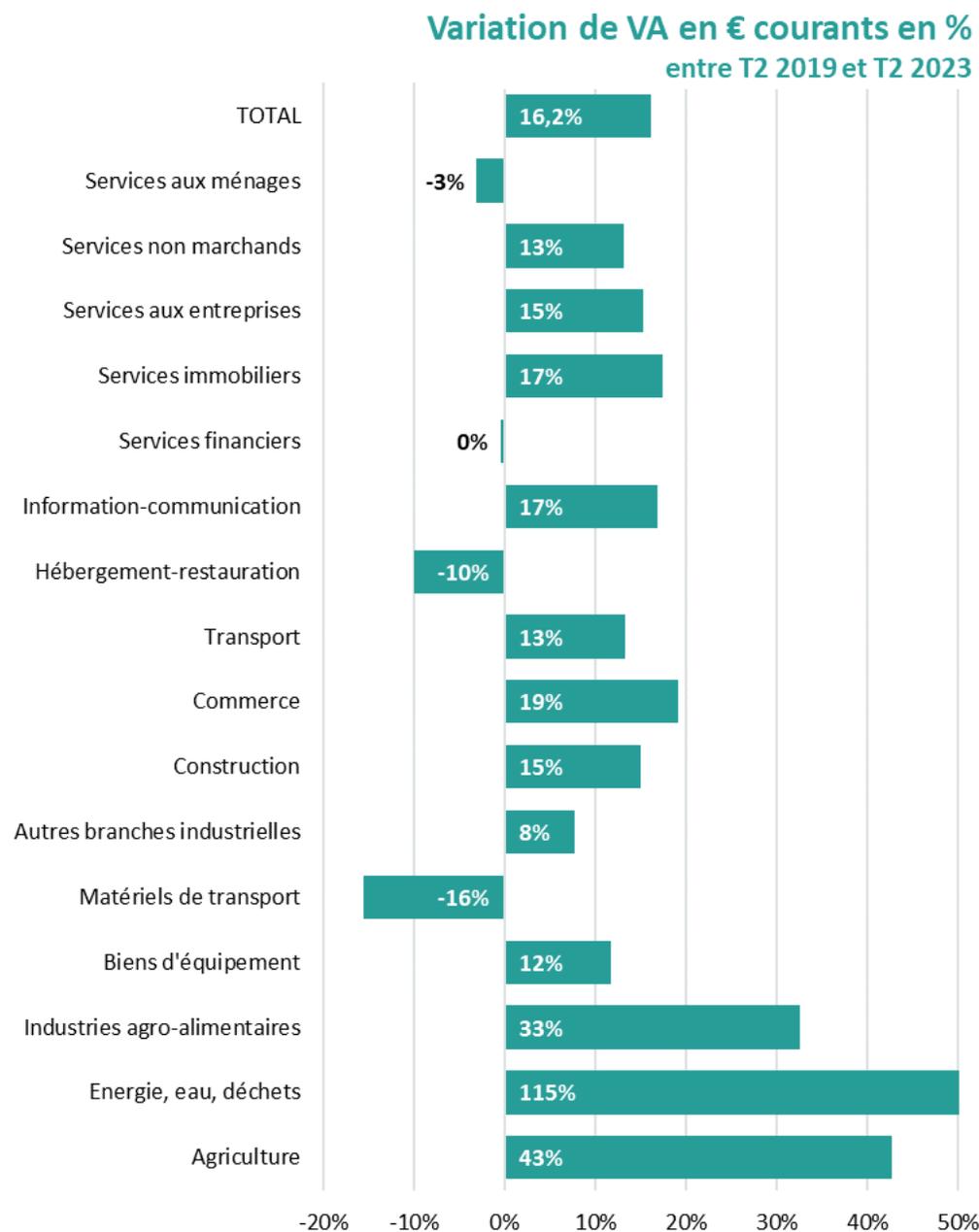
**TROISIÈME
ARGUMENT**

A grayscale photograph of two identical glasses of water. The glass on the left is partially filled with water, while the glass on the right is completely full. The background is a plain, light gray.

**Un contexte plus
favorable pour les
entreprises**

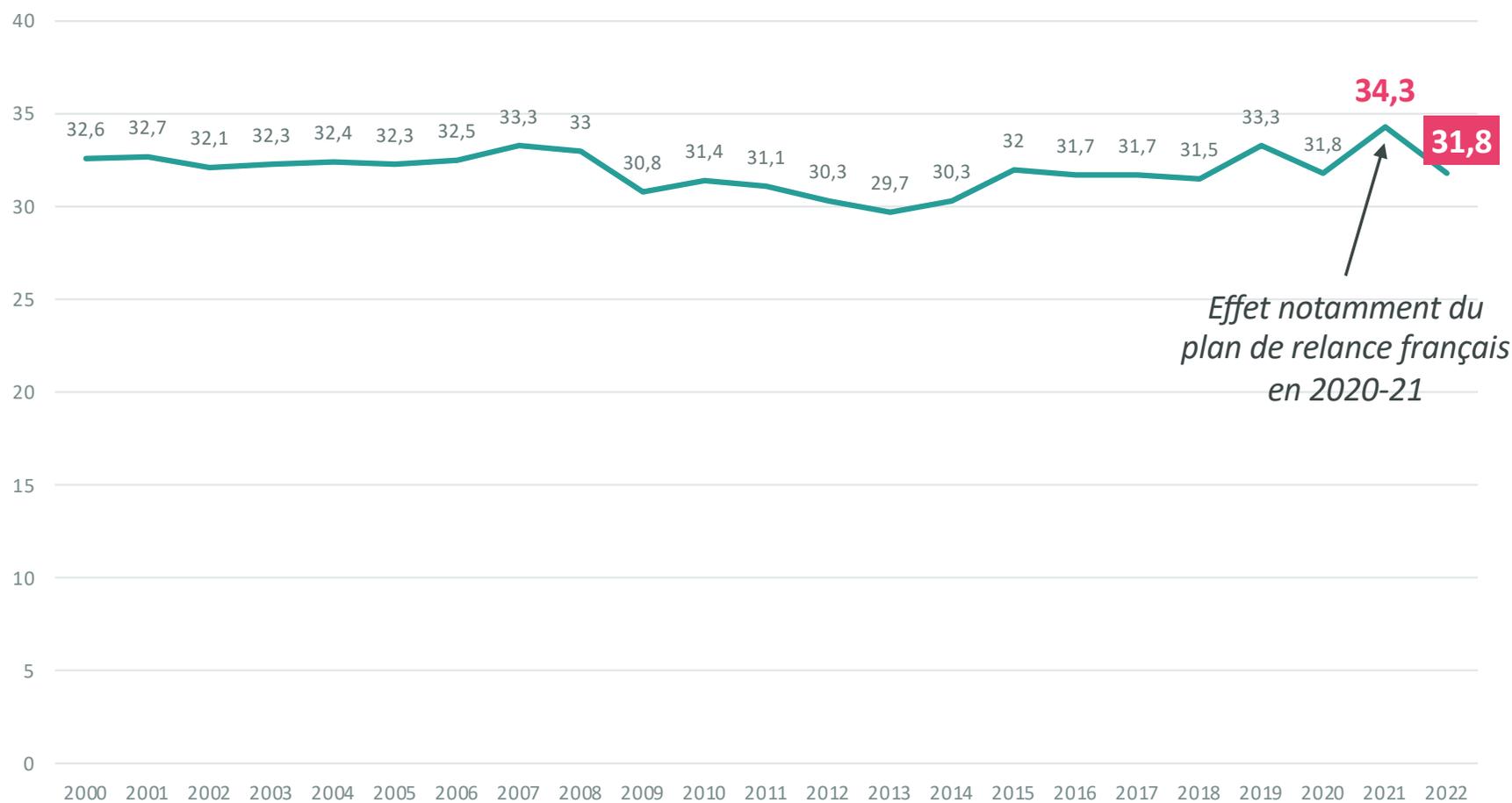
PORTÉE PAR LES HAUSSES DE PRIX, LA VALEUR AJOUTÉE DES ENTREPRISES A PROGRESSÉ DE 16% ENTRE LE T2 2023 ET L'AVANT CRISE

L'approche par
secteur montre une
évolution très
disparate



EN 2022, UN TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES FRANÇAISES ÉLEVÉ, APRÈS UNE ANNÉE 2021 EXCEPTIONNELLE...

Taux de marge des sociétés non financières
(en % de la valeur ajoutée) - source Insee



... AVEC DE FORTES DISPARITÉS SELON LES SECTEURS

► Branche avec des marges en hausse

- +16,2 points dans l'énergie, eau, déchets,
- +7,7 points dans l'agroalimentaire.
- +1,75 point dans les transports,
- +1 point dans le commerce.

► Branches avec des marges en baisse

- -20,7 points en hébergement-restauration,
- -17,6 points dans les services financiers,
- -14,3 points dans les services aux ménages,
- -11,3 points dans l'industrie du transport,
- -2,6 points dans la construction,
- -2,3 points dans les services aux entreprises et les services non marchands.

Taux d'EBE des au T2-2019 et T2-2023
en % de la VA





L'avis de Syndex

Toute discussion sur le niveau des révisions salariales en 2023 et 2024 doit être réalisée à l'aune de ces deux éléments : quel est **l'impact réel de l'inflation** dans l'entreprise et quel a été le **partage de la valeur** créée en 2021 et 2022.

#2

RETOURS D'EXPÉRIENCES SYNDEX L'ANALYSE DÉTAILLÉE DE PLUS DE 70 PROCÈS- VERBAUX DE NÉGOCIATION

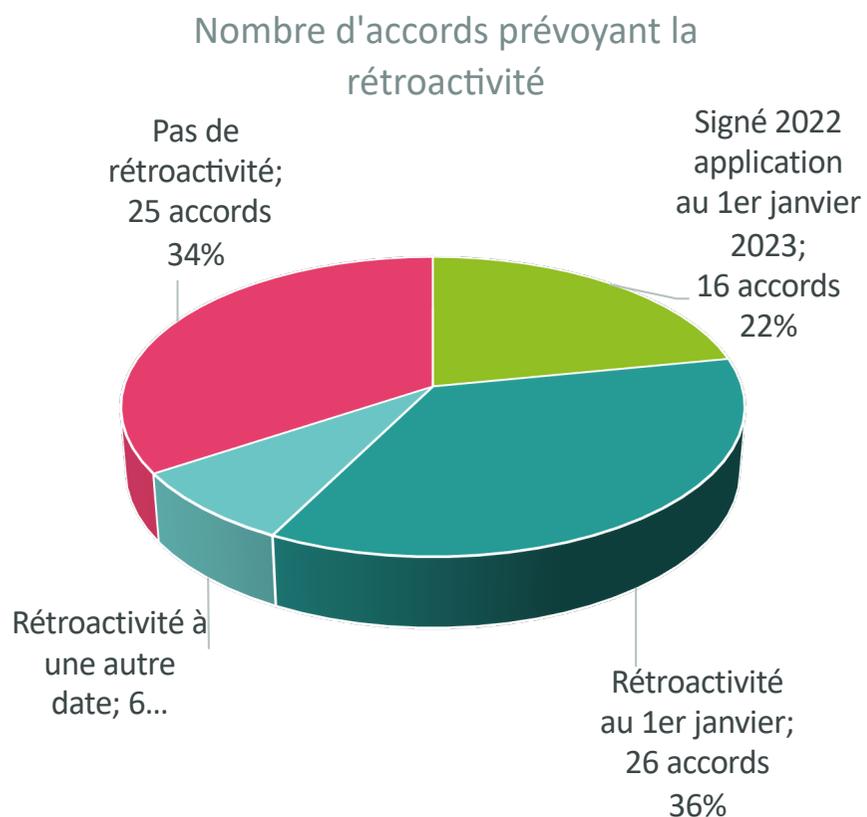
73 accords analysés sur différents secteurs dont les bureaux d'études, la métallurgie, la banque, le secteur de la chimie etc...

Un maillage territorial équilibré entre Paris ou région parisienne (30 accords) et Régions (38 accords). 5 non renseignés (accords branche...)

Des points de repère sont parus régulièrement sur l'aspect quantitatif des négociations sur les rémunérations, passées ou en cours.

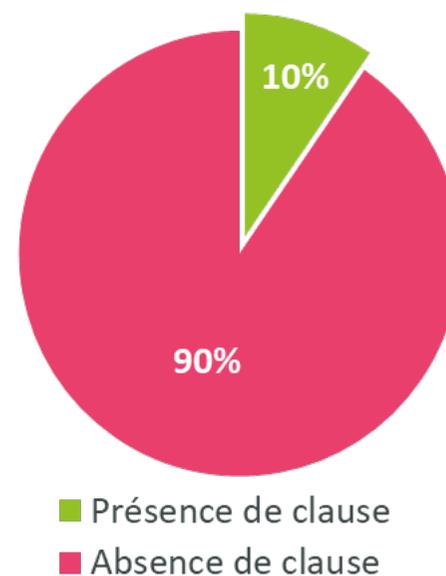
L'objectif de ces travaux est d'aller plus loin pour agir sur l'ensemble des éléments à négocier, à partir des résultats effectifs des négociations faites fin 2022 / début 2023.

PRÈS DE 60% DES ACCORDS PRÉVOIENT UNE APPLICATION AU 1ER JANVIER 2023



LES ACCORDS PRÉVOYANT UNE CLAUSE DE REVOYURE FONT FIGURE D'EXCEPTION

Part des accords présentant des clauses de revoynure



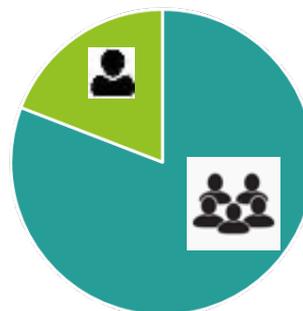
UNE TRÈS LARGE MAJORITÉ DES ACCORDS ANALYSÉS PRÉVOIT DES AUGMENTATIONS GÉNÉRALES OU COLLECTIVES



Comme en 2022, notre analyse montre que la plupart des accords prévoient des augmentations générales ou collectives.

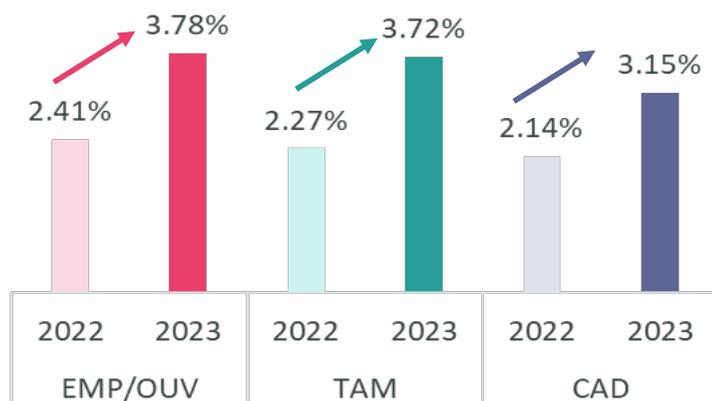
- Une augmentation générale concerne l'ensemble des salariés de la même manière
- Une augmentation collective concerne de manière différenciée des populations de l'entreprise (augmentation en fonction de la tranche de salaire, par CSP, etc.).

Part des accords prévoyant des augmentations générales ou collectives



► **80%** des accords analysés intègrent des augmentations générales ou collectives.
(Rappel 2022 : 90% des accords analysés)

Enveloppe moyenne attribuée pour les augmentations collectives par CSP



Part des accords prévoyant des augmentations collectives pour chaque CSP : 100% pour les ouvriers, 94% pour les ETAM, 75% pour les cadres

Les augmentations générales ou collectives s'élèvent en moyenne entre 3 et 4%

DES DISPOSITIFS PRIORISANT LA PROGRESSION DES PLUS BAS SALAIRES



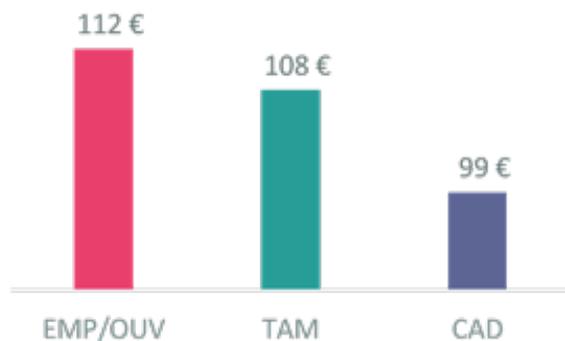
Les mécanismes présentés ici permettent de limiter l'impact de l'inflation sur les bas salaires :

- mesure plancher
- montant forfaitaire
- dégressivité
- critères d'attribution adaptés

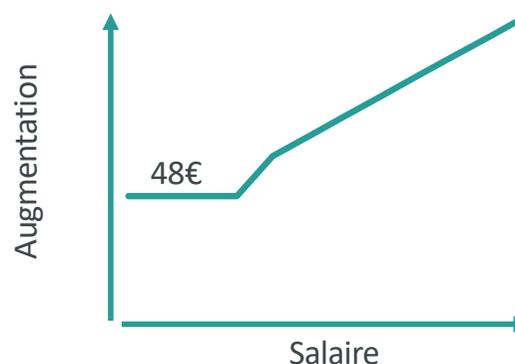
17% des accords prévoyant une augmentation générale ou collective le font sous forme d'un montant forfaitaire



Montant moyen forfaitaire par CSP des AG ou AC

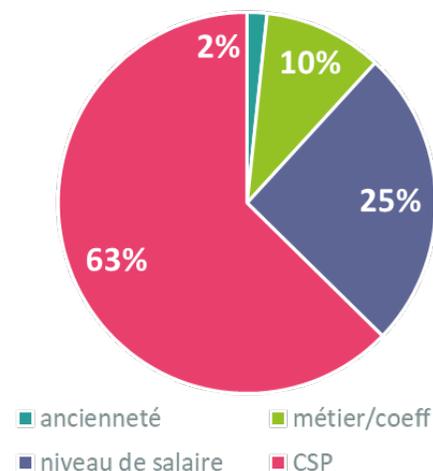


Part des accords présentant des mesures « plancher »



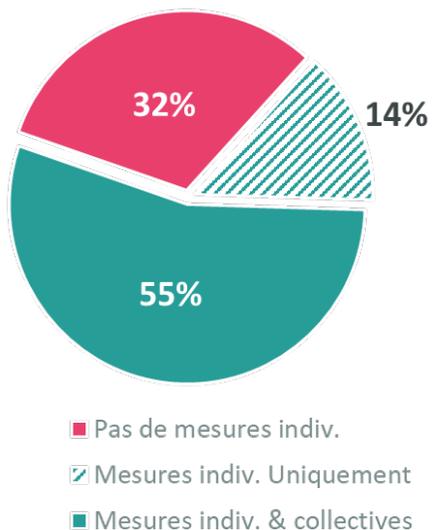
► **35% des accords avec des AG/AC** présentent des mesures planchers en moyenne de 48€ par mois.
(Rappel 2022 : 33% pour 53€ en moyenne)

Part des accords présentant des augmentations collectives selon les critères d'attribution retenus



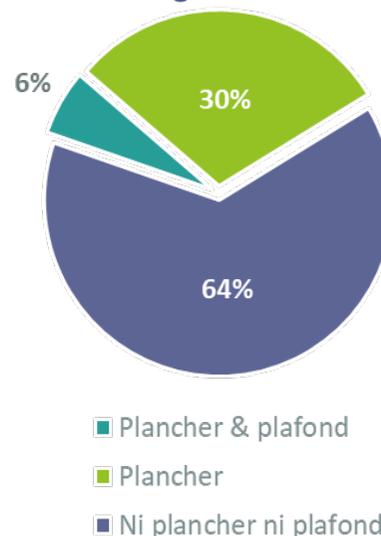
DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES TOUJOURS TRÈS PRÉSENTES MAIS DÉSORMAIS PLUS FORTEMENT ENCADRÉES

Part des accords intégrant des mesures individuelles



▶ **69% des accords (2/3 l'an dernier)** comportent des mesures individuelles dont 14% ne proposent pas de mesures collectives (*Rappel 2022 : 5%*)

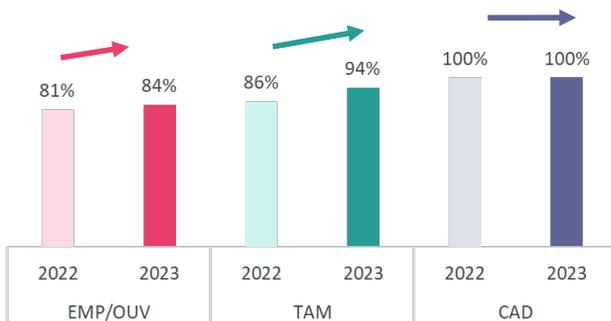
Part des accords intégrant des garanties d'attribution d'augmentations individuelles



▶ **Plus d'un tiers** des accords prévoyant des AI offrent des garanties d'augmentation minimales aux bénéficiaires.

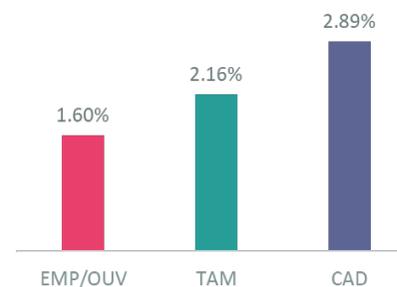
▶ 6% des accords encadrent les évolutions salariales (min et max)

Part des salariés concernés par des AI quand une enveloppe d'AI a été distribuée par CSP



▶ Un renforcement du recours aux mesures individuelles

Enveloppe moyenne attribuée pour les AI quand distribuées par CSP



▶ Des enveloppes encore supérieures **pour les cadres.**

UNE HAUSSE DU RECOURS AUX PRIMES DE PARTAGE DE LA VALEUR

33%

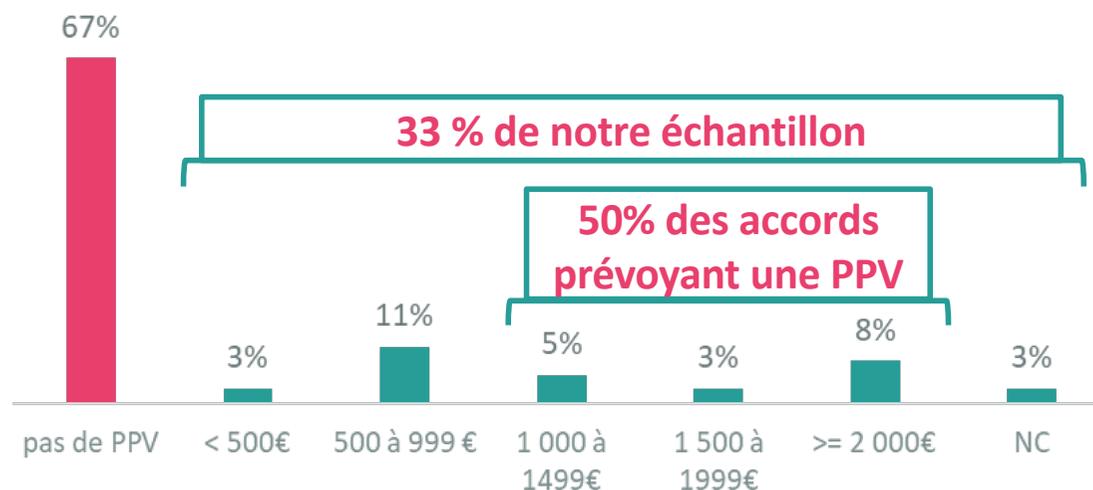
- ▶ C'est **la part des accords analysés** qui intègre ce dispositif dans la négociation. (Rappel 2022: 11%)
- ▶ Alors qu'elles ont pu être décidées unilatéralement par le passé, elles sont désormais une mesure forte des négociations

100%

- ▶ C'est **la part des salariés bénéficiaires** de ce dispositif quand il est négocié.
- ▶ **Pour un tiers des accords** analysés incluant une PPV, le montant décroît avec le niveau de rémunération

1 128 €

- ▶ **C'est la moyenne des PPV négociées dans les accords.**
 - Plus de la moitié de ces accords proposent des PPV supérieures à 1000 €



Part des accords analysés prévoyant d'autres mesures pouvant participer à la préservation du pouvoir d'achat

40%



Prise en compte **des frais de restauration** en forte hausse : plus de 4 accords sur 10 prévoient de revaloriser les frais de restauration (Rappel 2022 : 27%)

33%



Renforcement du recours à des dispositifs relatifs à la mobilité : des mesures visant à réduire le coût des déplacements pour les salariés (Rappel 2022 25%) – mobilité douce, indemnité kilométrique, transport en commun

27%



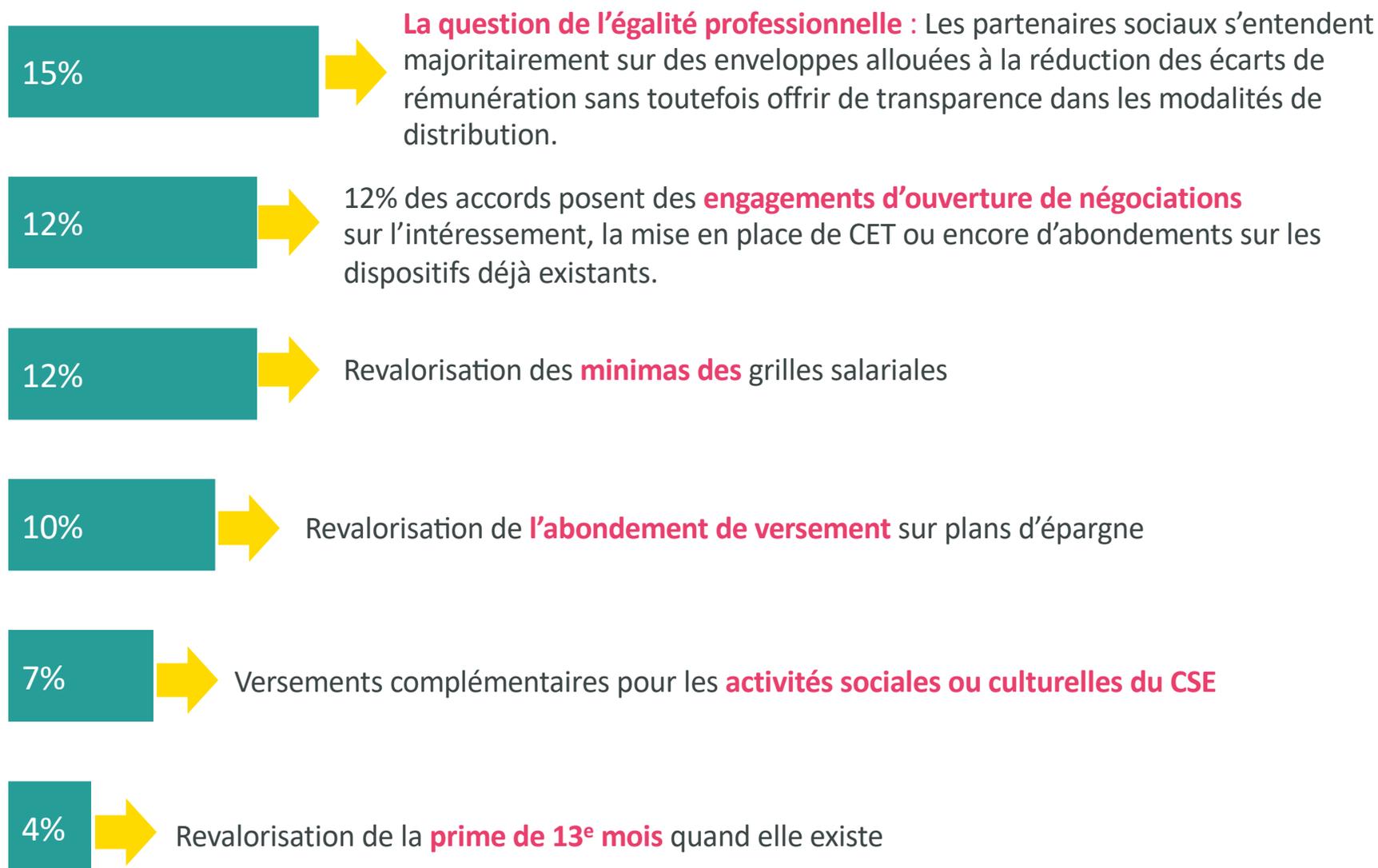
Revalorisation de **primes existantes liées à la réalisation du travail** (contraintes, conditions de réalisation du travail, etc.) -> *Souvent au même niveau que les AG*

18%



Revalorisation **d'avantages sociaux conventionnels ou d'entreprises** en lien avec des situations particulières (ex : parentalité, vacances)

Part des accords analysés prévoyant d'autres mesures pouvant participer à la préservation du pouvoir d'achat



#3

QUELQUES CONSEILS/POINTS DE REPÈRE POUR MENER À BIEN LES NÉGOCIATIONS



LES CONSEILS / POINTS DE REPÈRE DE LA NÉGOCIATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS

1- Appréhender la situation économique de l'entreprise

2- Négocier les conditions de la négociation (rétroactivité, clauses de revoyure...)

3- Maitriser les enjeux autour des augmentations de salaire

4- Eviter de substituer les primes de résultat aux augmentations

5- Elargir la base de négociation (augmentation des primes liées à la réalisation du travail par ex)

6- Cerner les éléments qui sortent bien souvent du scope de la négociation (Primes variables et intégration critères RSE par ex)



APPRÉHENDEZ LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE POUR MESURER VOS MARGES DE MANŒUVRE

Obtenez l'information économique

- Dans le cadre de l'information-consultation ou de la négociation.
- Elle permet d'identifier les marges de manœuvre de l'entreprise

Exemples d'infos à analyser

- le chiffre d'affaires et les perspectives d'activité ;
- le résultat d'exploitation et le résultat net ;
- la part de la masse salariale dans les charges d'exploitation et dans la valeur ajoutée ;
- le montant de trésorerie et des dettes ;
- les dividendes versés aux actionnaires, à comparer avec la masse salariale ;
- les réductions d'impôts et allègements de cotisations sociales dont l'entreprise a bénéficié



Demandez l'évolution des indicateurs au cours des trois dernières années et les perspectives pour les trois prochaines années.

Décrypter l'information économique

- Avec l'appui de l'expert du CSE auquel des analyses spécifiques peuvent être demandées.

2 NÉGOCIER LES CONDITIONS DE LA NÉGOCIATION

Prévoir la rétroactivité.

- Pour bénéficier pleinement de l'effet des augmentations sur l'année, il est possible de négocier une clause de rétroactivité et ainsi limiter les effets de l'inflation



▶ Prévoir la possibilité de revenir à la table des négociations

 *Pour atténuer les effets de l'inflation >> prévoir des clauses de revoyure*



Si l'inflation atteint x% les partenaires sociaux s'engagent à rouvrir les négociations



Si l'inflation atteint x% la direction pourra reconvoquer les partenaires sociaux



MAÎTRISER LES ENJEUX AUTOUR DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE (1/3)



Bien définir les notions utilisées dans les négociations.

Rappel – analyse des accords

Une certaine diversité constatée dans les accords analysés : une absence de définition de l'enveloppe d'augmentations octroyées, de la définition de la masse salariale de référence, etc...



Bien définir dans l'accord ce dont on parle :

- ▶ **La masse salariale de référence** - à quelle date et à quel périmètre
- ▶ **Le montant de l'enveloppe négociée en euros**
- ▶ **La population éligible**
- ▶ **L'impact estimé du turn-over qui vient souvent limiter l'enveloppe octroyée.**

Cela permet de vérifier la bonne application des mesures de l'accord, vérification d'autant plus aisée que des indicateurs sont définis en amont entre les partenaires sociaux.



MAÎTRISER LES ENJEUX AUTOUR DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE (2/3)



Bien distinguer les enveloppes liées à la revalorisation des minima, de celle des augmentations.

- Dans un contexte fortement inflationniste, le SMIC a été revalorisé de 6,6 % de janvier 2022 à janvier 2023.
- Par ailleurs, plusieurs branches ont ouvert des négociations pour revaloriser leurs salaires minimums.

Rappel – analyse des accords

- 80% des accords analysés prévoit des augmentations générales ou collectives
- Les politiques sociales restent aussi fortement individualisées.
- Très peu d'accords distinguent les enveloppes liées aux revalorisations des minima (légaux ou de branche) de celle des augmentations



Il est donc nécessaire de bien distinguer dans la négociation :

- *les enveloppes liées à des augmentations générales/individuelles*
- *de celles qui viseraient une revalorisation des minima (smic ou minima de branche).*

A défaut, cela pourrait créer une confusion et amputer pour les salariés concernés une partie de leur augmentation générale.

>> Négocier l'application des augmentations sur la base des salaires revalorisés (Smic ou minima de branche) pour ceux qui étaient en dessous.



MAÎTRISER LES ENJEUX AUTOUR DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE (3/3)

En période de d'inflation, cibler les populations les plus exposées.

Rappel – analyse des accords

Une partie importante des accords qui prévoient des AG ou AC présentent des mesures ciblées sur les bas salaires :

- Plus d'un tiers de ces accords présentent des mesures planchers

- 25% de ces accords prévoient des augmentations collectives en fonction des tranches de salaires etc...

>> **Prioriser les augmentations de salaire** pour négocier des mesures pérennes dans le temps.

- Insister sur le besoin de maintenir le pouvoir d'achat de façon pérenne donc de revaloriser les salaires de base, dans un contexte de surcroît de durcissement des règles d'octroi des crédits.

>> Les petits salaires sont les plus impactés par la forte inflation. Négociez des **augmentations collectives ou des mesures plancher**:

- Taux d'augmentation différencié par collectif et décroissant en fonction du salaire
- Proposer par exemple des planchers/ plafonds ou des mesures dégressives.

>> En cas de forte perte de pouvoir d'achat, négociez une compensation par **des enveloppes de rattrapage**.

- Prévoir dans l'accord une commission de suivi en charge de veiller à la bonne application de l'accord négocié.



4 EVITER DE SUBSTITUER LES PRIMES DE RÉSULTAT AUX AUGMENTATIONS

Par exemple en dissociant la négociation sur la prime de la négociation sur les rémunérations.

Rappel – analyse des accords

Un recours plus important à la PPV dans les accords

Présente dans plus d'un tiers des accords analysés vs 10% des accords analysés l'année précédente.

Précisons toutefois que l'octroi de cette prime peut être négocié dans le cadre d'un accord spécifique hors négociations sur les rémunérations, et sortent donc de notre scope.

- ▶ Les primes de résultat (PPV, intéressement etc...) répondent à un objectif de partage de valeur. Elles ne peuvent, ni ne doivent se substituer à des augmentations de rémunération ou à des primes prévues par un accord salarial, le contrat de travail ou les usages en vigueur dans l'entreprise, ni se substituer à des éléments de rémunération.
- ▶ Si la PPV limite la perte de pouvoir d'achat sur une année, elle n'offre aucune garantie pour les années suivantes.
 - *Il est à rappeler que la PPV est exonérée, pour les salaires < à 3 Smic d'exonérations sociale. Or ces cotisations **ne représentent pas un coût pour les salariés, mais une rémunération différée** (protection sociale, retraite, etc.) ou la garantie d'accès à un service public de qualité.*



5

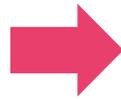
POUR VALORISER LE POUVOIR D'ACHAT, ELARGIR LA BASE DE NÉGOCIATION

Les éléments à négocier tout particulièrement en période d'inflation.

Rappel – analyse des accords

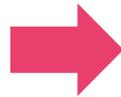
Plus de 4 accords sur 10 prévoient de revaloriser les frais de restauration (Rappel 2022 : 27%)

Plus d'un tiers des accords prévoit des mesures visant à réduire le coût des déplacements pour les salariés. (Rappel 2022 : 25%)



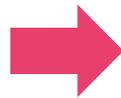
La prime transport, l'aide aux mobilités douces, les indemnités kilométriques

>> Aller au-delà des 50% de remboursement des frais d'abonnement, incitation financière aux mobilité douces (vélo, forfait mobilité durable etc...), revalorisation des indemnités de déplacements



Les chèques déjeuner: Ces éléments sont en partie à charge des salariés. On peut agir sur le pouvoir d'achat en augmentant la participation de l'employeur.

>> **Négocier la hausse du montant des TR et/ou la part de l'employeur**



L'amélioration de dispositifs conventionnels

Rien n'empêche une entreprise d'accorder de meilleures conditions que celles définies par la convention collective, notamment pour les primes indemnitaires



CERNER LES ÉLÉMENTS QUI SORTENT BIEN SOUVENT DU SCOPE DE LA NÉGOCIATION

La rémunération variable individuelle.

- Dans les accords analysés, la rémunération variable reste un sujet peu négocié. Seuls certains accords mentionnent une revalorisation de x% des primes individuelles.
- Les directions considèrent souvent que la rémunération à la « performance », sont leur affaire, et qu'il n'y a pas lieu de la négocier, mais il est possible de négocier au moins les cadres et modalités collectifs, les limites et la visibilité sur les pratiques.

Les critères RSE

- Si nous n'avons pas relevé dans les accords analysés de critères extra financiers, selon différentes études (étude de 2022 d'EY et de Deloitte), ils sont de plus en plus présents dans la rémunération variable des managers et équipes dirigeantes. Cette tendance pourrait se développer dans les années à venir et se décliner également pour d'autres catégories de salariés.
- Si l'intégration de ces critères peuvent présenter des avantages (prise en compte des considérations environnementales ou RSE), il existe des points de vigilance sur l'inclusion de critères extra financiers dans la politique salariale (critères qui doivent être aux mains des salariés, critères qui doivent rester atteignables etc...)

LES BONNES PRATIQUES

Articuler les consultations et négociations pour récupérer l'information et s'appuyer sur l'avis du CSE

- Pour apprécier la situation économique et financière et ainsi les marges de manœuvre de l'entreprise
- Pour apprécier la politique sociale appliquée dans l'entreprise (nombre de salariés qui n'ont pas bénéficié des augmentations depuis X années, individualisation etc...)

Cadrer en amont le plus possible le process de négociation:

- **Définir le calendrier et le nombre de réunions à organiser** : 3 réunions sont un minimum pour prétendre à une négociation loyale. La première doit traiter notamment de l'organisation de la négociation : lieu, calendrier et informations destinées aux négociateurs syndicaux.
- **Lister les informations à communiquer par la direction** :
- **Définir les priorités et objectifs de la négociation**
- **Associer les salariés tout au long des négociations etc.**

Actionner les leviers juridiques en cas de difficultés, en particulier dans la remise d'informations

- À l'étape de l'information-consultation, les élus peuvent dénoncer le délit d'entrave (qui doit être caractérisé) et, à l'étape de la négociation, le défaut de loyauté peut être invoqué.

LES BONNES PRATIQUES

Définir des choix / Priorités / marges de manœuvre

- Quelles revendications vous semblent importantes ? Les lister !
- Quel est leur ordre d'importance ? Certaines sont-elles essentielles et d'autres moins ?
- Niveau plancher, sélectivité, etc...

Chiffrer les propositions de la direction et vos revendications pour :

- Comparer l'écart d'enveloppes des propositions des deux parties, et les rapporter à la masse salariale et aux indicateurs de gestion de l'entreprise (chiffre d'affaires, résultats, distribution de dividendes)
- Identifier les couts réels pour l'employeur. Certaines mesures peuvent ne pas coûter grand-chose !
- Définir les positions minimum acceptables pour chaque revendication.

Demandez de l'aide à votre expert !

- Mobilisez les éléments présents dans les rapports d'expertise
- Demandez un chiffrage des propositions
- Faites-vous accompagner pour établir votre cahier revendicatif



CONTACTS

Yoël Amar

y.amar@syndex.fr

Paris

Julien Gournay

j.gournay@syndex.fr

Paris

Christelle Prévitali

c.previtali@syndex.fr

Toulouse



**CONSEILLER
ET ACCOMPAGNER
LES REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS**

CABINET D'EXPERTISE
POUR LES CSE

**Suivez-nous sur
les réseaux sociaux**

syndex.fr //  // 