

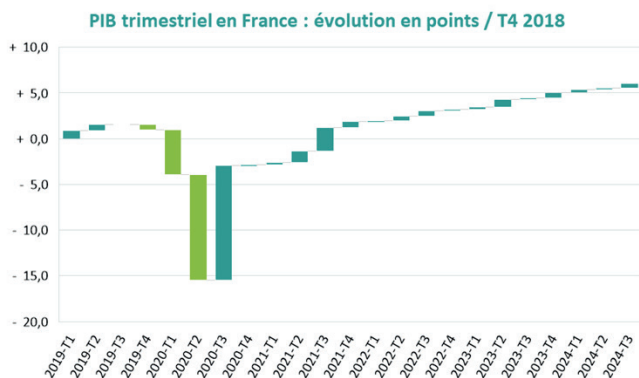
NÉGOCIER LES RÉMUNÉRATIONS EN 2025

Les négociations 2025 s'ouvrent dans un contexte politique particulier et dont les répercussions sur l'économie sont encore en partie inconnues. La situation macroéconomique se caractérise par une croissance modérée, une inflation moindre mais persistante, et des marges qui demeurent élevées dans certaines entreprises. Entre analyse économique et retour d'expériences sur 1 159 accords sur les rémunérations signés entre mi-2023 et mi-2024, cette fiche vise à vous donner toutes les clés pour aborder au mieux les négociations sur les rémunérations.



#1 LE CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE DANS LEQUEL S'OUVRENT LES NÉGOCIATIONS

#1.1. UNE CROISSANCE MODÉRÉE MAIS POSITIVE



Dans la suite d'une faible augmentation du PIB ces dernières années ponctuées par une succession de crises, l'année 2024 a été marquée par une croissance économique modérée (+1,1 %), essentiellement tirée par le commerce extérieur, tandis que la demande intérieure restait contrainte par une progression limitée du pouvoir d'achat.

Secteurs en difficulté

L'industrie, particulièrement touchée par les coûts élevés des matières premières et de l'énergie et par une demande atone, continue de ralentir. La construction, pénalisée par une hausse des taux d'intérêt et un repli des investissements, est également en difficulté.

En revanche, les services marchands poursuivent leur redressement et les services non marchands retrouvent une bonne dynamique en 2024, après une année 2023 difficile.

La fin 2024 est marquée par le contexte d'instabilité politique en France, qui a conduit la Banque de France à revoir à la baisse ses prévisions de croissance : +0.9% (vs 1.1%) en 2025 et 1.3% (vs 1.5%) en 2026.

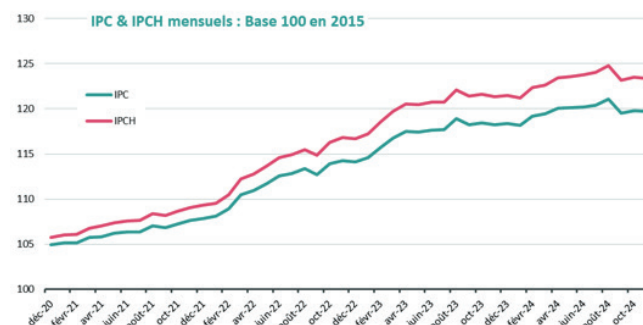
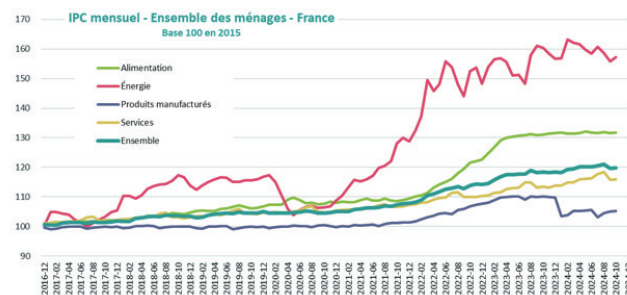
ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Comment a évolué le chiffre d'affaires en 2024 ? quelle est la tendance en cette période d'incertitudes économiques ? quelles sont les prévisions à moyen terme ?

#1.2. UN RALENTISSEMENT DE L'INFLATION

À fin novembre 2024, l'inflation (selon l'indice des prix à la consommation IPC) s'élève à 1,99 % en moyenne annuelle (sur les 11 mois de l'année 2024 en comparaison de la moyenne des prix 2023) et à 1,13 % en glissement 12 mois (hausse des prix entre novembre 2023 et novembre 2024). Cette stabilisation reflète une diminution progressive des tensions inflationnistes observées entre 2021 et 2023. Les principaux facteurs incluent une modération des hausses des prix de l'énergie et des matières premières, bien que ces

derniers restent supérieurs aux niveaux d'avant-crise.

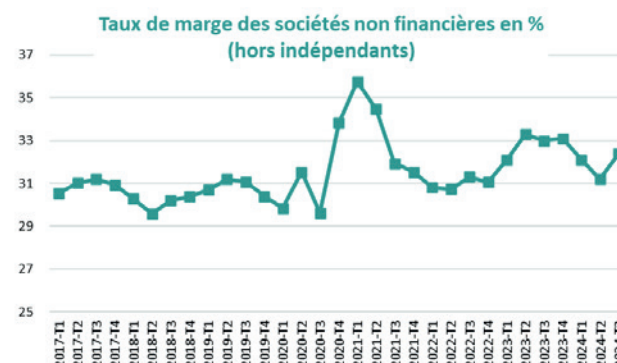


Alors qu'elles étaient faibles en 2020, les différences entre l'indice calculé par l'INSEE (IPC) et celui calculé au niveau européen (IPCH) ont fortement évolué ces dernières années pour atteindre un écart de 3.7 points en 2024. Ce décalage s'explique entre autres par une prise en compte du coût d'achat du logement dans l'IPCH alors que l'IPC en fait abstraction. L'IPCH, que nous conseillons de retenir pour déterminer le niveau d'inflation parce qu'il est plus complet, devrait poursuivre sa stabilisation en restant en dessous des 2% entre 2025 et 2027.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Comment les coûts de matières premières, des approvisionnements ou de l'énergie ont augmenté ? Est-ce que l'entreprise a eu la capacité de répercuter leur augmentation sur les prix de vente ?

#1.3. UN CONTEXTE DONT LES ENTREPRISES ONT TIRÉ PARTI



En dépit de la tendance à la détérioration du climat des affaires depuis début 2023 (INSEE), avec les incertitudes liées aux conflits géopolitiques, aux politiques monétaires et aux évolutions des marchés internationaux, les entreprises françaises ont su maintenir des marges élevées grâce à une politique de hausse des prix de vente qui a largement compensé l'augmentation des coûts de production, notamment salariaux. Cette dynamique est particulièrement visible dans les secteurs de l'énergie et de l'agroalimentaire, qui ont profité de la forte demande et de leur capacité à répercuter les hausses de coûts sur les prix finaux.

Plus généralement, on note une évolution de l'EBE de 21.5% depuis 2019, traduisant l'enrichissement des entreprises, en dépit des incertitudes économiques et des pressions sur les chaînes d'approvisionnement. Toutefois, cette progression reste inégalement répartie entre les secteurs : les services aux entreprises et les industries agroalimentaires affichent des gains significatifs, alors que la construction et les transports continuent de souffrir de marges plus serrées.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Comment les différents niveaux de résultats ont progressé au cours de l'année 2024 ? quelles sont les prévisions à moyen terme ?

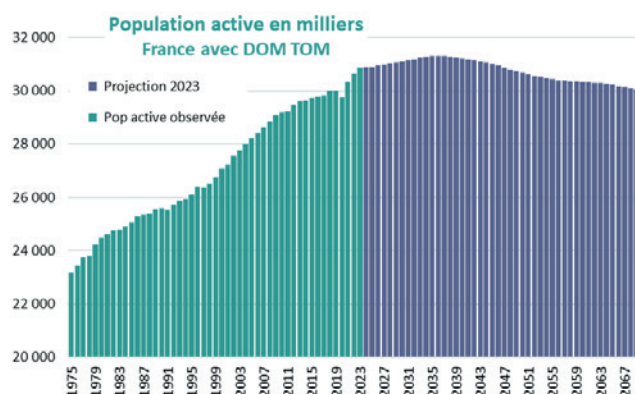
#1.4. LES SALARIÉS SUBISSENT QUANT À EUX UNE BAISSÉ DURABLE DE LEUR POUVOIR D'ACHAT

Si 2024 a été l'année d'un premier rattrapage, il manque 1,5 point d'inflation à compenser sur les quatre dernières années. De façon plus générale, sur sept ans, les salariés ont peu gagné en pouvoir d'achat avec l'IPC comme référence. Il aurait même diminué en retenant l'IPCH.

L'indexation du SMIC sur l'inflation a permis aux salariés concernés de ne pas perdre en pouvoir d'achat, mais cela s'est aussi traduit par un tassement des salaires, avec un effet de « smicardisation » qui s'est un peu réduit en 2024 (les salariés au SMIC représentent 14,6 % contre 17,3 % en 2023).

Après une baisse continue depuis mi-2015, le taux de chômage est attendu en hausse à 7,8% fin 2024, avant de diminuer de nouveau à l'horizon 2027. Une des explications de ces évolutions pressenties réside dans la tendance structurellement baissière de la population active, qui risque de

se traduire par une poursuite des tensions sur le marché du travail, dans un contexte de turn-over qui – bien qu'en repli par rapport à 2023 – reste élevé en 2024.



ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Quelles ont été les augmentations de salaires à moyen terme comparativement à l'inflation ? Des salariés ont-ils perdu en pouvoir d'achat ?

Quelle est la part de salariés au SMIC ? celle-ci a-t-elle augmenté ou diminué ?

Y a-t-il eu beaucoup de sorties de salariés ? Pour quels motifs ? Pressentez-vous un problème de fidélisation ?

Enfin, même si l'absence de budget se traduit par des incertitudes sur les mesures précisément prévues pour 2025, les bas salaires voient toujours s'appliquer des réductions de cotisation patronales, calculées en fonction du niveau du SMIC (salaires inférieurs à 1,6 SMIC pour la réduction Fillon, inférieurs à 2,5 SMIC pour la réduction de cotisation maladie, salaires inférieurs à 3,5 SMIC pour la réduction d'allocations familiales).

- A salaires inchangés, les augmentations du SMIC ont généré mécaniquement plus d'économies de cotisations patronales pour les entreprises.
- Il est proportionnellement plus coûteux pour une direction d'augmenter des salariés qui sortiraient ainsi de ce dispositif d'exonération, c'est la trappe à bas salaires.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Quelle est la part des salariés qui entrent dans les tranches de revenus concernées par les exonérations de cotisations ?

Quel est le montant global d'exonérations de cotisations ?

Glissement annuel des salaires mensuels de base par CSP (en € constants)

CSP	sept-18	sept 19	sept 20	sept 21	sept 22	sept 23	sept 24	Total 4 ans	Total 7 ans
Ouvriers	- 0,3	+ 1,0	+ 1,7	- 0,6	- 1,3	- 0,1	+ 2,1	+ 0,1	+ 2,5
Employés	- 0,6	+ 0,9	+ 1,7	- 0,6	- 1,1	- 0,5	+ 1,4	- 0,8	+ 1,2
TAM	- 0,4	+ 0,9	+ 1,5	- 0,6	- 2,9	- 0,7	+ 1,7	- 2,5	- 0,5
Cadres	- 0,2	+ 1,0	+ 1,7	- 0,6	- 3,0	- 1,1	+ 1,6	- 3,1	- 0,6
Ensemble / IPC hors tabac	- 0,4	+ 0,9	+ 1,7	- 0,6	- 2,0	- 0,6	+ 1,7	- 1,5	+ 0,7
Ecart IPCH / IPC hors tabac	- 0,6	- 0,3	- 0,2	- 0,6	- 0,6	- 0,9	- 0,5	- 2,6	- 3,7
Ensemble / IPCH	- 1,0	+ 0,6	+ 1,5	- 1,2	- 2,6	- 1,5	+ 1,2	- 4,1	- 3,0

Sources : Dares, enquête trimestrielle Acemo ; Insee, indice des prix à la consommation hors tabac (utilisé comme déflateur).

TAM = techniciens et agents de maîtrise

#2 PRÉPAREZ VOTRE NÉGOCIATION : LA CONSTRUCTION D'UN ARGUMENTAIRE

La négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise porte sur :

- 1° Les salaires effectifs ;
- 2° La durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel. Dans ce cadre, la négociation peut également porter sur la réduction du temps de travail ;
- 3° L'intéressement, la participation et l'épargne salariale, à défaut d'accord d'intéressement, d'accord de participation, de plan d'épargne d'entreprise, de plan d'épargne pour la mise à la retraite collectif ou d'accord de branche comportant un ou plusieurs de ces dispositifs (...)
- 4° Le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

Retour de l'étude de Syndex sur l'analyse d'accords sur les rémunérations sur 6 grandes branches professionnelles au 2^e semestre 2023 et 1^{er} semestre 2024

Dans un contexte de plus faible inflation :

- [baisse de la part des accords prévoyant des augmentations générales ou collectives](#). Seuls 63% des accords prévoient des augmentations générales/ collectives et 36% des augmentations individuelles ;
- [raréfaction des mesures plancher](#) qui favorisent les salariés dont les salaires sont les plus faibles ;
- les [accords revalorisant au moins une prime](#) sont deux fois plus nombreux que les accords qui prévoient des AI ;
- la part des [accords prévoyant une prime de partage de la valeur reste stable](#) par rapport aux deux années précédentes ;
- les [situations entre branches professionnelles sont très hétérogènes](#) avec par exemple 82% des accords dans la métallurgie prévoyant des augmentations générales ou collectives, contre 16% dans l'hospitalisation privée ;
- aucun accord ne prévoit des dispositions sur la rémunération variable, laquelle reste à la main des directions.

LES LEÇONS À EN TIRER SELON SYNDEX

➔ Continuer à prioriser les augmentations de salaire, seul moyen d'agir de manière pérenne sur le pouvoir d'achat

Certaines primes sont, par ailleurs, exonérées de cotisations sociales qui 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.

➔ Tenter de sortir de la seule négociation d'un pourcentage d'enveloppe

Identifier la situation et les problématiques > Définir les objectifs au regard des problématiques identifiées > Identifier les mesures possibles permettant d'atteindre les objectifs : Négocier des principes et gardes fous (à la place ou en complément d'une enveloppe).

➔ Suivre l'application de l'accord

- 1- Connaître la masse salariale de référence : à quelle date et à quel périmètre – quelle population éligible ?
- 2- ... Le montant de l'enveloppe négociée en euros.

➔ Agir pour que les principes d'équité et d'égalité entre femmes et hommes se traduisent par des mesures concrètes (engagements chiffrés et suivi d'application de l'enveloppe).

➔ Dans les accords analysés, la rémunération variable individuelle reste un sujet peu négocié.

Or, ces éléments rentrent pleinement dans le cadre de cette négociation. Ils peuvent représenter une part de la masse salariale comparable à celles des AG et AI.

➔ Dans la directive européenne portant sur la transparence des rémunérations, c'est bien l'ensemble des éléments de rémunération qui sont considérés (en attente de transposition dans le droit français).

#3 PRÉPAREZ VOTRE NÉGOCIATION : PRÉPAREZ LE CADRE ET VOS MOYENS

#3.1. FAITES LE BILAN DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ANNÉE PASSÉE

Avant tout, il faut que vous analysiez la politique de rémunération conduite en 2024.

- Les enveloppes prévues dans le cadre des négociations précédentes ont-elles bien été dépensées ?
- En cas d'augmentations individuelles, comment les enveloppes ont-elles été réparties entre les différentes catégories de salariés : femmes/hommes, par âge ou ancienneté, en fonction de la grille de classification ?
- Quelles ont été les augmentations de salaires comparativement à l'inflation ? y-a-t-il des salariés qui ont perdu en pouvoir d'achat ?

Sur la base de ce bilan, identifiez-vous des catégories de salariés qui pourraient être jugés comme « prioritaires » dans le cadre de la mise en œuvre de la politique 2025 ?

Le saviez-vous ? seuls 63% des accords prévoient des augmentations générales et 36% des augmentations individuelles !

#3.2. ÉVALUEZ LE CONTEXTE DANS LEQUEL CETTE NÉGOCIATION S'OUVRE

Plus généralement, quel est contexte social dans l'entreprise :

- Quelles ont été les augmentations de salaires à moyen terme comparativement à l'inflation ? Des salariés ont-ils perdu en pouvoir d'achat ?
- Quelle est la part de salariés au SMIC ? celle-ci a-t-elle augmenté ou diminué ?
- Y a-t-il eu beaucoup de sorties de salariés ? pour quels motifs ? pressentez-vous un problème de fidélisation ?
- Y a-t-il des problèmes d'attractivité ? Quel est le temps moyen pour pourvoir des postes ?

Quelles sont les marges de manœuvre économiques et les perspectives de l'entreprise :

- Comment a évolué le chiffre d'affaires en 2024 ? Quelle est la tendance en cette période d'incertitudes économiques ? Quelles sont les prévisions à moyen terme ?
- Comment les coûts de matières premières, des approvisionnements ou de l'énergie ont-ils augmenté ? L'entreprise a-t-elle eu la capacité de répercuter leur augmentation sur les prix de vente ?
- Comment les différents niveaux de résultats ont progressé au cours de l'année 2024 ? Quelles sont les prévisions à moyen terme ?

Pour réaliser ce bilan, appuyez-vous sur les informations communiquées par la direction au CSE :

- à travers l'alimentation de la BDESE ;
- peut-être que le CSE a fait appel à un expert dans le cadre de ses informations-consultations récurrentes, si tel est le cas, demandez le rapport, voire demandez à rencontrer l'expert qui peut aussi vous aider dans le cadre de ces négociations !

Vous pouvez aussi mobiliser les salariés en prenant en note leurs demandes, pour les restituer à la direction et vous appuyer dessus pour formuler vos revendications.

#3.3. METTEZ TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ EN TRAVAILLANT AUSSI LA MÉTHODE EN AMONT

Les moyens : calendrier, information, temps

La loi ne précise ni la durée ni le nombre de réunions requises dans le cadre de cette négociation mais prévoit bien que **la première réunion doit donc être consacrée à l'organisation de la négociation.**



CONSEIL NÉGO

Demandez rapidement à la direction quel calendrier elle a prévu, en ayant en tête qu'il est important que

l'intervalle entre deux réunions soit suffisant (8 à 15 jours) pour que vous ayez le temps de travailler.

En fonction des informations qui sont déjà à votre disposition via le CSE, listez celles qui vous manquent et faites en un point à l'ordre du jour de la première réunion de négociation. En plus de celles qui vous seront nécessaires pour avoir une bonne vision de la situation à date, la direction vous doit des données vous permettant de réaliser le chiffrage de ses propositions... et des vôtres !

On pense notamment aux données d'effectifs mais aussi de rémunérations (salaires ET les différents éléments de paie que vous comptez travailler) suffisamment détaillées pour que vous ayez de quoi avancer.



CONSEIL NÉGO

Pensez à solliciter votre expert ! S'il intervient dans le cadre des informations-consultations, sa connaissance de l'entreprise sera un plus pour identifier vos leviers de négociation. Dans le cas contraire, un coup de pouce pour les chiffrages est un vrai plus ! Vous pouvez aussi demander à ce que cet accompagnement soit financé par la direction. S'il n'est pas de droit, certaines directions le prennent en charge.

Enfin, demandez à ce que le temps que vous passez à préparer ces négociations soit pris en charge, via une enveloppe supplémentaire d'heures de délégation !

Objectifs et cahier revendicatif

Vous avez abordé les moyens, c'est indispensable. Il vous reste désormais à fixer le cap. Posez-vous la question de vos objectifs : s'agit-il de réduire les inégalités entre les salariés, de les fidéliser, de rattraper des groupes de salariés mis de côté ces dernières années, de rendre plus transparente l'attribution de certains éléments de rémunération ?

Il est important de formaliser ces objectifs pour tenir le cap tout au long de la négociation et d'être en mesure de régulièrement évaluer si les propositions mises sur la table par la direction servent ces objectifs, ou pas !

A partir de ces objectifs, formalisez votre cahier revendicatif composé des mesures qui permettent d'atteindre vos objectifs, chiffrés et priorisez-les !

#3.4. LES INCONTOURNABLES À NE PAS OUBLIER PENDANT LES NÉGOCIATIONS

A chaque fois que la direction fait des propositions, regardez comment le chiffrage global évolue et dans quelles mesures les nouvelles propositions servent ou non vos objectifs.



CONSEIL NÉGO

Pour éviter des interprétations différentes, ou des engagements pris à la va-vite, récapitulez à l'issue de chaque réunion l'essentiel des discussions et les engagements éventuellement pris par la direction.

Listez les questions que cela suscite et identifiez si vous avez les informations nécessaires pour vous positionner.

Lors de la réunion, posez les questions que vous aurez préalablement travaillées et demandez la transmission des éléments manquants.



CONSEIL NÉGO

La direction fait état du contexte d'incertitude actuel pour temporiser certaines de vos demandes ? prévoyez une clause de revoyure pour renouveler vos demandes si le contexte évolue dans le bon sens.

Au-delà du fond, pensez aussi à négocier des éléments de méthode. Vous pouvez par exemple prévoir aujourd'hui les informations dont vous aurez besoin demain pour faire le bilan. Demandez un chiffrage en € des enveloppes prévues : ça passe par une définition claire de la masse salariale si l'enveloppe prévue est un pourcentage de celle-ci mais aussi une identification précise des personnes éligibles aux mesures et bien sûr de la date de mise en paie.

Le saviez-vous ? seuls 0.8% des accords prévoient une définition précise de la masse salariale de référence alors qu'une large majorité des accords prévoit des enveloppes en % de la masse salariale !



CONSEIL NÉGO

Dans un contexte de turn-over élevé, il convient de prévoir ce qu'il adviendra du budget non alloué pour cause de départ des salariés éligibles. Prévoyez que ce reliquat soit redistribué aux salariés présents !



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 :

Christelle Prévitali, Léna Quer-Riclet, GS Social

Directrice de la publication : Claire Morel

Crédits photos : J. Baillargeon

Janvier 2025



www.syndex.fr