

SYNDICALISME Supplément au n° 3337 du 8 décembre 2011 HEBDO

MODE D'EMPLOI

➤ DES REPÈRES POUR CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE DE NAO

La négociation annuelle obligatoire, la NAO, est un moment crucial du dialogue social en entreprise et dans la branche professionnelle. Le code du travail a été régulièrement modifié pour englober des sujets nouveaux qui en élargissent la portée et en accroissent les enjeux. Il est essentiel de ré-explore les possibilités qu'offre la NAO pour construire des revendications en phase avec la période complexe et incertaine que nous traversons.

Les évolutions de ces dernières années ont vu le développement de l'individualisation et des parts variables de la rémunération, y compris sous des formes qui s'éloignent du salaire. Une partie de la rémunération dépend ou provient de plus en plus fréquemment du résultat financier de l'entreprise, une autre de la valeur de l'entreprise au travers de l'actionnariat salarié. Pour la CFDT, c'est en priorité sur la valeur de son travail que se mesure l'engagement du salarié dans l'entreprise, qu'il soit intéressé au bénéfice ou actionnaire de son entreprise, et c'est le salaire qui en est la contrepartie principale.

D'autres critères que la compétence se sont largement développés pour apprécier la valeur du travail. Sous des formes diverses, la performance conditionne désormais une partie non négligeable de la rémunération des salariés, et pas seulement des cadres, souvent précurseurs en matière de pratiques sociales qui tendent à se généraliser.

“ Pour la CFDT, c'est en priorité sur la valeur de son travail que se mesure l'engagement du salarié dans l'entreprise et c'est le salaire qui en est la contrepartie principale ”

Les modes de rémunération se complexifient, les repères se brouillent, les inégalités se creusent. Tant les incertitudes des entreprises que les aspirations des salariés exigent de replacer la NAO au centre des politiques de rémunération, éléments variables inclus. Les entreprises parce qu'elles ont plus que jamais besoin d'un contrat social dont l'équité dans les rémunérations est un pilier essentiel. Les salariés parce qu'ils veulent une rémunération qui donne sens à leur travail, en reconnaisse la valeur et préserve leur pouvoir d'achat.

Outre la rémunération, la loi fait de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise un thème obligatoire de la NAO. Les formes et le volume des emplois sont donc aussi des éléments de la négociation.

Dans ce contexte, ce mode d'emploi veut nourrir la réflexion des équipes syndicales au moment de construire leurs revendications pour la NAO d'entreprise.

RENFORCER LA QUALITÉ DES INFORMATIONS

La complexité croissante des formes de rémunération multiplie les risques d'inégalités en même temps qu'elle en rend délicats le repérage et la mesure. **Le point de départ de la NAO, c'est donc une information de qualité.** Par une approche globale, elle doit permettre de poser un diagnostic sur les politiques de rémunération mises en œuvre dans l'entreprise.

L'information doit chercher à mesurer :

- la part de la rémunération des salariés dans la valeur ajoutée de l'entreprise, comparée à la rémunération des actionnaires, aux investissements et au désendettement de l'entreprise ;
- la structure de la rémunération (les proportions de ses différentes composantes) ;
- la distribution des rémunérations entre les salariés, depuis l'intérimaire de passage jusqu'au plus haut niveau de l'encadrement. Au stade du diagnostic, l'objectif de redonner de l'équité dans les rémunérations passe par une information aussi précise que possible sur tous les salariés et qui prenne en compte toutes les formes de rémunération, sans oublier les heures supplémentaires et complémentaires pour les temps partiels.

OBJECTIF 1 : MESURER LES EFFETS DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

L'enjeu d'une information de qualité est d'obtenir avec le degré de précision souhaitable une image de la réalité des rémunérations afin de mesurer les écarts :

- entre les salariés d'un même ensemble homogène (niveau dans la classification, catégorie socioprofessionnelle, métier, filière, division...);
- entre les sexes ;
- entre les âges et les niveaux d'ancienneté ;
- entre les types de contrats de travail (intérimaires, CDD, CDI, contrats atypiques...);
- entre temps pleins et temps partiels ;
- etc.

En croisant ces variables, entre elles et avec les différents modes de rémunération (fixes et variables, collectifs et individuels...), on doit pouvoir constater les différences entre les hiérarchies prescrites par les accords collectifs (convention collective et accord d'entreprise) et les hiérarchies réelles. Dans quels cas et dans quelles proportions est-il justifié de s'en écarter ? Entre les hommes et les femmes, les écarts doivent être supprimés. Entre les différents niveaux de la hiérarchie, ils doivent être légitimés en premier lieu par la valeur du travail. Jusqu'à quel point la rémunération de la performance doit-elle marquer les différences ?

Si les décisions individuelles ne relèvent pas de la NAO, l'examen des salaires effectifs imposent de prendre en compte les mesures collectives et individuelles. Pour cela, toutes les demandes d'information émanant des délégués syndicaux sont pertinentes dès lors qu'elles visent à constater les écarts et la dispersion des rémunérations dans l'entreprise et au sein de chaque catégorie.

Concrètement, l'information est essentiellement constituée de tableaux et/ou de graphiques qui indiquent les moyennes, médianes, mini et maxi, et les écarts par rapport à ces valeurs de référence. Des données très précises peuvent permettre de repérer les situations individuelles atypiques (représentation en « nuages de points », par quantiles...).

L'observation doit porter sur plusieurs années pour repérer les évolutions et les effets de la NAO d'une année sur l'autre.

CE QUE DIT LA LOI

La NAO d'entreprise est définie par les articles L.2242-1 à L.2242-20 du code du travail. Les articles L.2242-5 à L.2242-14 déterminent les thèmes entrant dans le champ de la négociation :

- salaires effectifs, écarts de rémunération entre hommes et femmes ;
- durée effective et organisation du temps de travail ;
- égalité professionnelle ;
- travailleurs handicapés ;
- évolution de l'emploi dans l'entreprise.

Il existe également des thèmes facultatifs (formation professionnelle, réduction du temps de travail) ou pouvant obéir à une autre périodicité (prévoyance, épargne salariale) si un accord collectif s'impose déjà sur le sujet.

Ces thèmes peuvent être négociés en une fois ou lors de plusieurs séances de négociation distinctes les unes des autres.

La loi donne peu de précisions quant au contenu et à la forme que doivent revêtir les informations transmises, ce qui ouvre un champ très large. La première réunion a obligatoirement pour objet de définir la nature de ces informations, la date de leur remise par l'employeur et le calendrier des négociations. Les informations concernent les matières de la négociation et doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes concernant les emplois et les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du temps de travail tout en faisant apparaître les raisons de ces situations (L.2242-2).

PRÉPARER LA PREMIÈRE RÉUNION

Le résultat de la première réunion conditionne largement la négociation. **La qualité des informations, leur pertinence avec les attentes des salariés et les priorités exprimées par la délégation syndicale peuvent conduire à élaborer un agenda social pour les partenaires sociaux de l'entreprise.** Pour tenter d'atteindre un tel objectif, la préparation de la NAO au sein de la section syndicale doit débiter très en amont de la première réunion.

Les principaux arbitrages ont lieu à un niveau qui ne correspond pas toujours au périmètre de la NAO. La collecte des données utiles s'opère tout au long de l'année, même si l'on procède à leur analyse en phase de préparation de la négociation.

- **Mutualiser les ressources disponibles entre militants de la section syndicale, élus et mandatés.** Le rapport de branche, le bilan social, le rapport d'ensemble de la situation économique de l'entreprise, le rapport de situation comparée entre hommes et femmes, mais aussi les accords de groupe, les accords de branche sont les principaux documents desquels on peut extraire les données utiles. Pour les entreprises nationales, le travail en « inter » ou en « liaison d'entreprise » est-il suffisamment coordonné et orienté vers la construction des revendications pour la NAO ?
- **Interroger l'expert comptable du comité d'entreprise.** Son rôle n'est pas d'assister les négociateurs, mais c'est tout l'intérêt d'une préparation en amont avec les élus que de pouvoir l'interroger sur ce qu'il a pu constater. Il est habilité à accéder aux documents comptables de l'entreprise et une partie de sa mission consiste à aider les élus à les comprendre. Il est possible d'orienter son expertise vers la préparation de la NAO.

OBJECTIF 2 : CONNAÎTRE LA STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS

Le suivi de l'évolution des structures de rémunération au fil des années est nécessaire pour détecter d'éventuels changements de stratégie et s'assurer qu'au salaire ne se substituent pas des éléments qui éloignent la rémunération de la valeur du travail et déportent sur les salariés le risque économique de l'entreprise.

Il s'agit de mettre en évidence les proportions relatives des différentes composantes de la rémunération :

- entre éléments fixes et éléments variables ;
- pour les éléments fixes : entre salaire de base, primes et accessoires ;
- entre le collectif et l'individuel ;
- selon les différents régimes fiscaux et sociaux ;
- entre ce qui relève de la contrepartie du travail, des participations aux résultats et de l'actionnariat salarié ;
- entre l'exceptionnel et le pérenne.

Les proportions varient généralement selon les catégories de salariés, signe que différentes politiques de rémunération sont mises en œuvre.

À partir du constat, il est possible d'interroger la cohérence avec la situation économique de l'entreprise et le discours de la direction.

NE PAS SUBIR LA NAO, MAIS LA NOURRIR DE NOS PROPRES EXIGENCES

La négociation des pourcentages d'augmentations générales et individuelles est indispensable, mais elle n'est plus suffisante à faire de la NAO une étape clef de la politique de rémunération. L'encadré de la page 2 rappelle l'étendue du champ de la NAO. A l'échelle d'une équipe syndicale d'entreprise, tout n'est sans doute pas possible chaque année. Il convient de définir des priorités. La délégation CFDT peut proposer un ordre du jour de la négociation et formuler ses demandes d'informations en argumentant sur les accents qu'elle souhaite donner à la NAO et à partir desquels elle propose de moduler le degré de précision de l'information.

Par exemple, une information plus détaillée peut être demandée pour travailler sur un aspect particulier :

- les métiers en évolution (en tension ou en émergence) ;
- l'impact des parts variables sur les différences entre hommes et femmes (ce point est une obligation) ;
- les parcours salariaux effectifs de telle ou telle catégorie de salariés (les nouveaux embauchés sur trois ou cinq ans, les salariés à temps partiels, les femmes cadres, les catégories socioprofessionnelles intermédiaires...) ;
- les écarts réels entre les premiers niveaux de la grille, si des tassements sont détectés ;
- les relations entre les formes d'emploi (intérimaires, sous-traitants, auto-entrepreneurs...) et les politiques de rémunération ;
- etc.

REDONNER SENS AU SALAIRE EN RENFORÇANT LE LIEN SALAIRE/COMPÉTENCE

La reconnaissance des compétences dans le système salarial de l'entreprise n'est pas un thème dont la NAO d'entreprise a l'exclusivité. Il relève aussi d'autres temps et d'autres lieux du dialogue social : la négociation de branche pour la classification des emplois, la négociation au niveau du groupe, la GPEC dans une visée prospective...

Pour autant, le sens premier du salaire de base est de rémunérer un travail pour lequel un ensemble de compétences est requis. Acquises en formation initiale, en formation continue et par l'expérience, la reconnaissance des compétences passe en priorité par une certification : diplôme, titre, CQP (certificat de qualification professionnelle)... C'est un moyen pour le salarié de conduire son parcours professionnel. La mobilité, quand il en a la maîtrise, est un des vecteurs les plus puissants de son évolution salariale. Notons que c'est un foyer important d'inégalités entre hommes et femmes. Les compétences acquises par les salariés femmes, en formation ou sur le poste, se traduisent moins souvent que pour les hommes par des promotions et des progressions salariales.

La NAO est aussi l'occasion de faire le bilan des mobilités sur l'année écoulée, de s'assurer que ce ne sont pas toujours les mêmes profils de salariés qui en bénéficient.

Parce qu'ils peuvent inspirer des revendications CFDT dans les entreprises, voici quelques sujets traités par des branches professionnelles qui cherchent à dynamiser les parcours professionnels et salariaux en se référant plus ou moins directement à la rétribution des compétences requises pour l'emploi et à la reconnaissance des compétences mobilisées par le salarié :

- reconnaissance par l'entreprise de l'ancienneté acquise dans la branche (CCN des Chaînes de cafétérias, CCN des Entreprises techniques au service de la création et de l'événement) ;
- travail sur les classifications pour construire une grille unique continue, du premier niveau ouvrier au dernier niveau cadre (avenant 2011 à la CCN de la Navigation de plaisance) ;
- reconnaissance d'une première expérience en différenciant un salaire de débutant sans aucune expérience d'un salaire tenant compte d'un début

- de parcours professionnel (CCN de la Publicité) ;
- attention portée aux éventails de salaire pour recréer des progressions (accord 2007 dans la branche des Vins et spiritueux qui instaurent une règle d'écart hiérarchiques en euros dans la grille des minima ; accord 2008 dans la branche des Agences de voyage qui norme, en pourcentages, les écarts hiérarchiques minimums à respecter par les entreprises) ;
- mise en chantier de CQP pour orienter les classifications vers la prise en compte des compétences reconnues (CCN du Sport) ;
- reconnaissance de la poly-activité dans le salaire : soit le profil du poste occupé déborde du référentiel en vigueur, soit le salarié est sollicité plus ou moins ponctuellement pour des activités, voire des responsabilités qui outrepassent le profil de son poste (remplacement d'un supérieur absent).

Dans les TPE/PME qui se réfèrent essentiellement à la convention collective, le problème est souvent de s'assurer que les salariés sont positionnés au bon niveau. Ce n'est pas en soi un thème de NAO et cela relève de la responsabilité du délégué du personnel, quand il y en a un. Mais il y a bien une conséquence directe sur la rémunération des salariés « sous classés ».

Certaines entreprises pratiquent le bilan d'étape professionnel pour faire le point sur les compétences acquises en formation et sur le poste. Une synthèse des bilans peut alimenter le débat en NAO.

“ Le sens premier du salaire de base est de rémunérer un travail pour lequel un ensemble de compétences est requis ”

UNE OBLIGATION POUR LA NAO : L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Dans la NAO, l'égalité professionnelle n'est pas une option, mais une obligation. Les exigences posées par les textes sont d'ailleurs un levier pour obtenir des informations précises.

Les accords de branche sur les classifications font fréquemment l'objet d'observations très critiques au moment de leur extension par le ministère du travail. A titre d'exemple, voici un extrait d'un rapport de la Direction générale du travail sur un avenant à une convention collective :

« Si l'accord annonce la réalisation d'un diagnostic [sur l'égalité professionnelle et salariale], celui-ci n'est pas réalisé à ce jour. Ainsi la branche ne donne pas de données chiffrées sur d'éventuels écarts de rémunération et ne définit pas de mesures destinées à résorber les écarts salariaux entre les hommes et les femmes à son niveau. Une partie de la négociation n'est pas abordée.

Or, le législateur a fait de la négociation collective l'outil central pour traiter la question de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes tant au niveau de la branche que de l'entreprise.

Ainsi, conformément aux articles L.2241-3 et L.2241-7 du code du travail, les partenaires sociaux au niveau de la branche ont l'obligation de négocier, chaque année, pour définir et programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires et quinquennales sur les classifications. »

Le rappel est clair tant pour la négociation des rémunérations que pour celle des classifications.



UNE NOUVELLE OBLIGATION DE NÉGOCIER : LA SUR-COTISATION POUR LES TRAVAILLEURS À TEMPS PARTIEL

(ARTICLE L.2242-5 DU CODE DU TRAVAIL)

Introduite par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, la sur-cotisation pour les travailleurs à temps partiel répond aux très faibles montants des pensions des femmes qui choisissent parfois le temps partiel sans information sur les conséquences pour leur retraite.

Cette obligation de négocier concerne cependant tous les salariés à temps partiels, femmes et hommes. La négociation porte sur la possibilité donnée par l'article L.241-3-1 du code de la Sécurité sociale de cotiser pour la retraite sur la base d'un temps plein et sur le niveau de la prise en charge de la sur-cotisation par l'employeur.

On identifie trois points d'ancrage des inégalités entre hommes et femmes.

- **Des salaires différents pour un poste identique**
La négociation d'enveloppes de rattrapage est indispensable pour satisfaire l'exigence de rémunération égale à valeur de travail égale. Elles invitent à travailler sur les causes qui se trouvent peut-être dans le système de rémunération lui-même.

- **Des systèmes de classification et de primes qui favorisent les métiers et les tâches réalisés majoritairement par des hommes**

Les grilles de classification se montrent inégales en ce qu'elles reconnaissent traditionnellement le professionnalisme des emplois occupés majoritairement par des hommes. Le travail des femmes est souvent perçu comme le prolongement de compétences supposées innées chez les femmes (communiquer, soigner...) et à ce titre peu ou pas reconnues au plan professionnel.

- **Des formes d'emploi plus précaires et moins rémunératrices pour les femmes**

Sur la base des différents rapports obligatoires, on peut mettre en évidence la moindre qualité des emplois occupés par les femmes : CDD et emplois à temps partiel.

L'égalité professionnelle est aussi un enjeu de l'encadrement des parts variables et individuelles dont nous savons qu'elles sont facteurs d'inégalités de rémunération entre hommes et femmes.

L'égalité professionnelle n'est pas concevable sans une intégration à la démarche d'ensemble de la NAO. A tous les niveaux de notre action syndicale, nous devons nous imprégner des enjeux d'égalité entre hommes et femmes. Un mode d'emploi « Égalité Professionnelle », supplément au n° 3306 de *Syndicalisme Hebdo* daté du 7 avril 2011, donne des orientations pour « construire l'égalité ».

À TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE, SALAIRE ÉGAL

Le principe « à travail égal, salaire égal » permet de vérifier l'absence de discrimination dans la rémunération entre hommes et femmes qui exercent un même travail.

Le principe « à travail de valeur égale, salaire égal » va plus loin : les employeurs doivent vérifier si le travail des femmes n'est pas sous valorisé par rapport à celui des hommes, même sur des emplois différents ! La jurisprudence a déjà considéré que des cueilleuses de champignons méritent la même rémunération que les porteurs de cagettes, car la tension nerveuse cumulée aux manipulations confère à leur travail une valeur égale. Ou encore, une femme DRH doit percevoir la même rémunération que son collègue directeur financier.

ENCADRER LES ÉLÉMENTS VARIABLES ET INDIVIDUELS DE LA RÉMUNÉRATION

La reconnaissance des compétences reste pour la CFDT le moyen principal d'apprécier la valeur du travail. **Mais il est désormais indispensable de prendre en compte, dans la NAO, d'autres modes de rémunération apparus depuis une vingtaine d'années et fondés pour l'essentiel sur la performance.**

Ils se déclinent sous des formes différentes. Tous les éléments variables ne sont pas individualisés et l'individualisation n'est pas toujours synonyme de variable. Avant de mettre l'accent sur deux types de rémunération en particulier (les primes annuelles individuelles

et les parts variables collectives), rappelons quelques principes généraux à propos des critères de l'individualisation et de la variabilité.

- Les critères doivent être négociés, pour les définir et les encadrer quand c'est possible, ou au moins en évaluer les conséquences et vérifier l'équité dans la distribution des rémunérations.
- Les critères doivent faire sens avec le travail du salarié ou du collectif : en quoi sont-ils cohérents avec le projet de l'entreprise ? Les salariés disposent-ils réellement des moyens de satisfaire les

critères ? Peuvent-ils le faire sans que leur santé ni leur vie personnelle n'en soient affectées ?

- On peut privilégier les critères collectifs plutôt qu'individuels. C'est le lien objectif entre l'effort fourni et les résultats mesurables qui détermine le bon niveau : les résultats sont-ils le fruit du travail du salarié, du service, de l'atelier, de l'établissement, de l'entreprise ou de tout le groupe ?
- Pour les salariés faiblement rémunérés, on peut émettre de fortes réticences à l'introduction de parts variables dans leur rémunération. Un surcroît de performance devrait plutôt se traduire dans le salaire de base et dans le parcours du salarié. Même lorsque ces parts variables sont collectives, nous devons rester vigilants à la défense du pouvoir d'achat et de la protection sociale des bas salaires.

LA PRIME VARIABLE INDIVIDUELLE

La prime annuelle est la forme la plus répandue de la rémunération variable individualisée. Pour les cadres, elle est souvent l'élément essentiel de l'évolution de leur rémunération, au point qu'il faut parfois vérifier que la part fixe respecte bien les minima prescrits. Les difficultés sont multiples, mais **nous devons essayer d'intégrer les primes individuelles dans la négociation collective.** C'est le moyen de faire revenir les cadres dans le champ de la NAO. Nous voulons une négociation portant sur tous les salariés rétribués par l'entreprise, et par conséquent sur toutes les formes de la rémunération. Notre pratique syndicale doit traduire notre volonté d'une réelle équité.

La CFDT revendique une plus grande transparence des critères d'évaluation et des modalités de leur mise en œuvre. Nous refusons les décisions discrétionnaires. Au moins a posteriori, les organisations syndicales sont légitimes à demander un bilan sur le nombre et le profil des bénéficiaires et des « oubliés ». Mais aussi sur les montants accordés, les écarts entre les primes cibles et les primes effectives. Et plus globalement sur les conséquences de la politique d'individualisation sur les écarts réels entre les salaires effectifs.

- Attention au développement des inégalités qu'engendrent souvent les mécanismes d'individualisation : plus on monte dans la hiérarchie, plus ils creusent les inégalités entre hommes et femmes.
- Au sein d'un groupe homogène de salariés (niveau dans la classification, équipe de travail, métier...), à quel écart maximal de rémunération effective les parts variables ou individuelles doivent-elle conduire ? On peut définir des fourchettes à ne pas dépasser : « les parts flexibles ne peuvent pas conduire à des écarts supérieurs à x % ».

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE : INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

L'intéressement est un dispositif de rémunération variable (et même aléatoire selon la loi). C'est un dispositif facultatif qui ne peut en aucun cas se substituer au salaire. Cela étant, il réunit plusieurs caractéristiques en adéquation avec nos revendications : il est négocié, collectif, basé sur des critères non exclusivement financiers, plutôt objectifs, vérifiables et connus des salariés.

L'intéressement peut donner du sens à la notion de rémunération variable quand les critères retenus sont en rapport avec le travail des salariés, susceptibles de faire progresser effectivement la qualité, la productivité, la performance collective, de reconnaître les efforts fournis et l'implication des salariés dans le projet de l'entreprise.

Lorsque les critères sont essentiellement voire exclusivement financiers, l'intéressement rejoint la participation. L'entreprise rate alors l'occasion d'une réflexion collective sur le moyen d'accroître la valeur du travail par la reconnaissance de son rôle spécifique dans les progrès réalisés par l'entreprise, des progrès qui ne sont jamais exclusivement financiers.

La CFDT revendique la généralisation de l'épargne salariale, vocation première de la participation. Mais elle met en garde contre les risques de confusion entre tous les dispositifs de rémunération variable. Chacun d'eux fait sens par ce qu'il est censé reconnaître de la contribution des salariés à l'entreprise. En remettant à sa bonne place chaque dispositif, on réduit le risque de substitution au salaire.

L'épargne salariale doit être développée pour le sens qui est le sien dans la structure de la rémunération : l'épargne, y compris sur le long terme pour préparer sa retraite. A cet égard, la diversification des supports financiers sur lesquels les fonds sont placés est indispensable à la sécurisation de l'épargne des salariés.

“ La diversification des supports financiers sur lesquels les fonds sont placés est indispensable à la sécurisation de l'épargne des salariés ”