

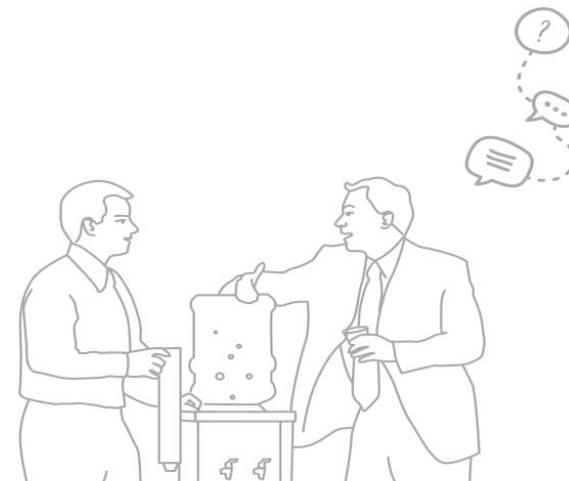
MÉTHODE HAY (KORN FERRY) – NAO – INFLATION ALLÈGEMENTS



Tandem expertise, 38 rue Bréguet, 75011 Paris
Tél. : 01 55 42 22 22 - www.tandemexpertise.com



Société d'expertise comptable inscrite au tableau de
l'Ordre des Experts-Comptables de Paris/Île-de-France



SAS au capital de 400 000 Euros
Siren n° 437 759 053 – RCS Paris

SOMMAIRE

1. Méthode Hay (Korn Ferry) : enjeux et limites
2. SMIC et Inflation
3. Dispositifs d'allègements des cotisations patronales
4. NAO : grandes lignes



Retour au sommaire

I. MÉTHODE HAY (KORN FERRY) : ENJEUX ET LIMITES

HAY PROPOSE UN SYSTÈME GLOBAL DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS, QUI PROMET DE TOUT OBJECTIVER ET AINSI DE RENDRE COLLECTIVE LA GESTION DE L'INDIVIDUALISATION

CONSTATS SUR LA GESTION INDIVIDUALISÉE DES RÉMUNÉRATIONS

1. Les rémunérations sont fortement individualisées
2. Les augmentations et revalorisations sont assises sur des systèmes d'évaluation internes
3. Qui font de plus en plus de place à des critères comportementaux

UN SYSTÈME COMPLET INTÉGRANT TOUTES LES FACETTES DE LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

Cotation des postes

Intégration de références marché

Fixation des grilles de rémunération

Positionnement individuel de chaque salarié

Gestion des revalorisations salariales

- Attirer et conserver les « talents »
- Fixer les salaires des nouveaux embauchés
- Maîtriser la masse salariale
- Objectiver la gestion individuelle des rémunérations
- Gérer de la même façon différents pays, activités d'un groupe, même si des conventions collectives différentes s'appliquent

UNE MÉTHODE DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS QUI A SU SE RENDRE INCONTOURNABLE

KORN-FERRY HAY : UN CABINET INTERNATIONAL

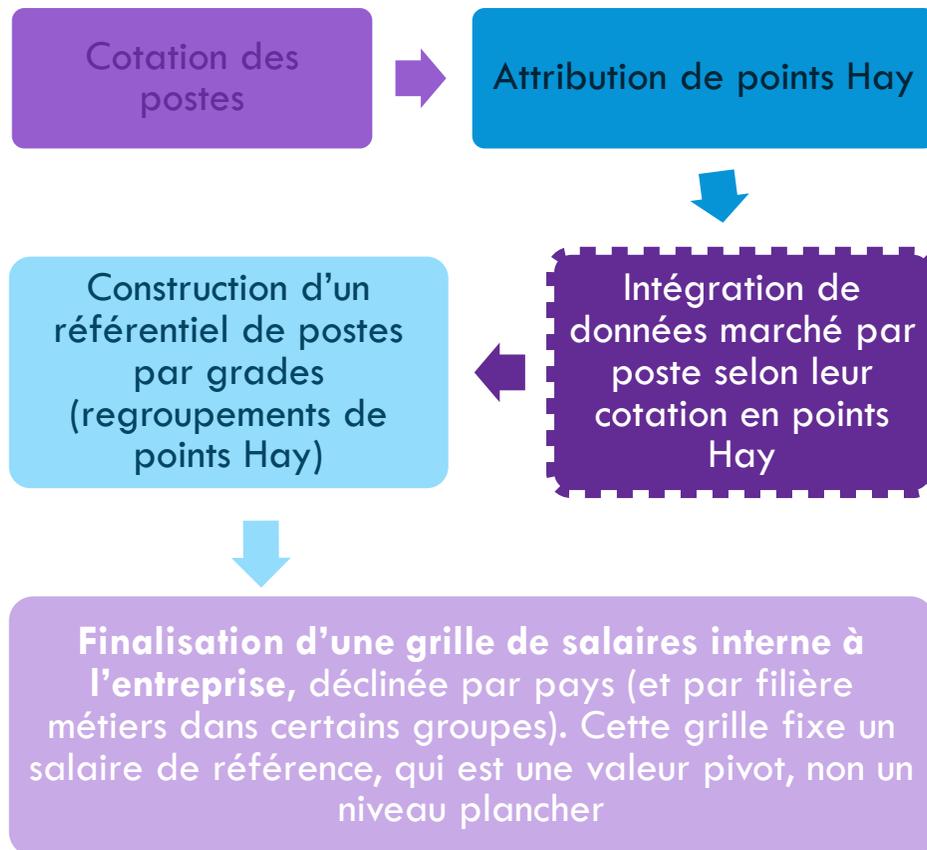
- Cabinet américain implanté en France depuis les années 60
- Probablement 550 entreprises clientes recouvrant 881 000 salariés
- De nombreux autres cabinets proposent des dispositifs comparables (Hewitt, Towers Watson, Mercer...)

La méthode Hay est aujourd'hui généralisée dans l'ensemble des multinationales, et dans un très grand nombre d'entreprises.

Elle devient incontournable, en particulier pour les cadres.

- Ce qui fait l'attractivité de la méthode
 1. Une grille simple, un **nombre limité de critères** présentés comme universels.
 2. Une implémentation **rapide et standardisée**. Les méthodes déployées sont standardisées et ne varient pas, quels que soient les entreprises, les pays et les secteurs.
 3. Une mise en place parfois **discrète**, qui peut contourner les règles de la négociation collective. Nous verrons que le déploiement fait très rarement l'objet d'une consultation ou d'une négociation.
 4. Une vocation « **universelle** »
 5. La possibilité de comparer :
 - des postes différents,
 - dans des entités utilisant plusieurs conventions collectives,
 - de différents pays,
 - et toujours... avec le « marché ».

UN PROCESSUS STANDARD D'IMPLÉMENTATION : À PARTIR DES COTATIONS DE POSTES, UNE GRILLE DE SALAIRES INTERNES SERA CONSTRUITE, TENANT COMPTE DES « RÉFÉRENCES MARCHÉ »



POINTS HAY

- **Tous les postes sont pesés en points, propres à la méthode, comparables entre les différents entreprises et pays (=> universels)**
- **Exemple : contrôleur de gestion = 40 000 points Hay**

RÉFÉRENCES MARCHÉ

- **Il s'agit des données statistiques fournies par Hay (ou d'autres cabinets), présentant les salaires fixes, variables, médians, maxi, mini, par déciles**
- **Chaque métier est présenté et comparé sur la base de sa cotation en points Hay**
- **Les entreprises sont comparées en fonction de leur secteur et de leur implantation géographique. On parle de « *peer group* » (groupe de pairs, comparants)**

HAY PROPOSE DES CRITÈRES QUI SE VEULENT UNIVERSELS POUR LA COTATION DES POSTES. CES CRITÈRES NE SONT PAS MODIFIÉS D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE

1. Les postes sont cotés selon des critères « universels ».
2. Chaque poste se voit ainsi attribué des points Hay.
3. La cotation est réalisée par des comités Hay.

Compétence

Sous-critères :

- Connaissances pratiques nécessaires
- Capacité de direction et de gestion
- Aptitudes en relations humaines

L'initiative créatrice

Sous-critères :

- Cadre du raisonnement
- Niveau d'exigence des problèmes

La finalité ou responsabilité

Sous-critères :

- latitude d'action
- ampleur du poste (champ d'action)
- impact du poste (sur ce même champ d'action)

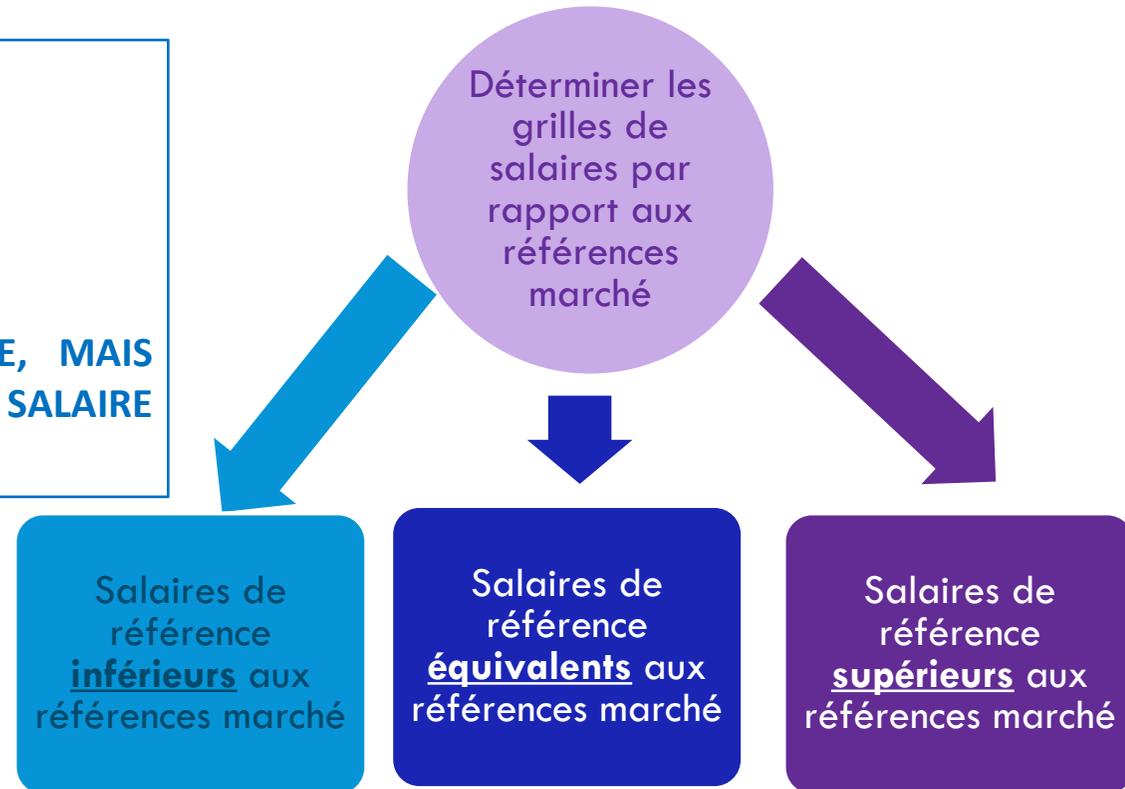
Les comités Hay (consultants Hay, RH, managers) : en charge de la cotation des postes

LA FIXATION DES SALAIRES DE RÉFÉRENCE DANS UNE GRILLE EST UNE ÉTAPE DÉTERMINANTE QUI N'EST JAMAIS NÉGOCIÉE

MISE EN PLACE DES GRILLES DE SALAIRES

- Une grille par pays
- Parfois détaillée par filière métiers
- Toujours spécifique à un pays donné

PARFOIS, AUCUNE GRILLE N'EST CRÉÉE, MAIS CHAQUE POSTE SE VOIT ATTRIBUER UN SALAIRE DE RÉFÉRENCE



RISQUE SOCIAL

grilles de référence omniprésentes dans le pilotage des rémunérations individuelles. Aucune concertation avec les IRP. Selon les évolutions des références marché, les salaires de référence peuvent croître, mais aussi baisser, ce qui va être lourd de conséquences pour les salariés.

L'OMNIPRÉSENCE DES RÉFÉRENCES MARCHÉ MODIFIE PROFONDÉMENT LES APPROCHES RELATIVES À L'ÉQUITÉ SALARIALE ET LIBÈRE DES SOUCIS D'ÉQUITÉ INTERNE

- Pour qu'un salarié considère que sa rémunération est juste, il est nécessaire qu'elle réponde à diverses conditions :

- **Équité externe** : la rémunération est-elle concurrentielle par rapport à ce que le salarié pourrait percevoir dans une autre entreprise ?
- **Équité interne** : la rémunération est-elle cohérente par rapport aux autres salariés de l'entreprise qui occupent un poste comparable avec une situation similaire ?
- **Équité individuelle** : la rémunération est-elle adaptée aux efforts déployés, compétences, expériences et qualifications ?



- L'utilisation généralisée des références marché pour déterminer la rémunération adéquate d'un salarié, tend à **surestimer très largement les questions d'équité externe**. En conséquence, une rémunération versée devient justifiée par son équivalence dans d'autres entreprises, et non par son adaptation à la situation de l'entreprise ou son respect d'une hiérarchie interne des salaires.
- **La référence au marché permet d'éviter toute discussion sur les écarts de rémunération en interne.**

QUID DES RÉFÉRENCES CONVENTIONNELLES ?

L'utilisation de ces références marché pour l'établissement des grilles remet profondément en question le rôle et l'importance des minima conventionnels.

UN COMPARATIO EST CALCULÉ POUR CHACUN, IL MATÉRIALISE SON POSITIONNEMENT PAR RAPPORT À SON SALAIRE DE RÉFÉRENCE, DONC PAR RAPPORT « AU MARCHÉ »

- Alors que les conventions collectives fixent des minima par niveau, les grilles mises en œuvre ne proposent que des salaires de référence indicatifs. Chacun sera positionné autour de ce salaire de référence, dans une fourchette (« pay scale ») unique.
 - Chaque salarié sera positionné sur cette fourchette, percevant en salaire fixe de 80% à 120% du salaire de référence de son grade.
- Les rémunérations restent fortement individualisées, malgré l'accumulation des règles de gestion. Sur un même poste, on pourra ainsi tolérer des écarts très importants (+50% entre le bas et le haut de fourchette). De ce fait, la méthode ne règlera pas les problèmes de discrimination salariale par exemple.

EXAMINER LES POSITIONNEMENTS RÉELS

= étudier les comparatios moyens, médians, par métier, site, mais également en fonction du grade ou du niveau de salaire. On constate bien souvent que les comparatios moyens sont de plus en plus favorables (>100%) pour les postes les plus élevés



Comparatio individuel

$$= \frac{\text{Salaire de base du salarié}}{\text{Salaire de référence}}$$

120%

100%

80%

Salaire de référence du grade ou du poste

LA GESTION DES REVALORISATIONS ANNUELLES EST FORTEMENT ENCADRÉE, IMPACTANT LES CONDITIONS D'EXERCICE DU MANAGEMENT, MAIS ÉGALEMENT LA LATITUDE DES IRP

- Une grille à double entrée : mise en place pour gérer les revalorisations salariales. Elle fournit un cadre de décision pour la distribution des augmentations annuelles individualisées.
- Le niveau d'augmentation individuelle dépendra du positionnement (comparatio) et de l'évaluation annuelle.
 - La philosophie du dispositif est donc d'offrir des augmentations plus élevées aux salariés ayant un comparatio inférieur

Lorsque les comparatios sont très bas (ex. : un salarié rémunéré 15% en dessous du salaire de référence), les augmentations envisageables seront certes plus élevées (de 1,9% à 2,9% dans notre exemple), mais insuffisantes pour rééquilibrer un positionnement.

► Exemple de grille de pilotage des augmentations individuelles *Rating*

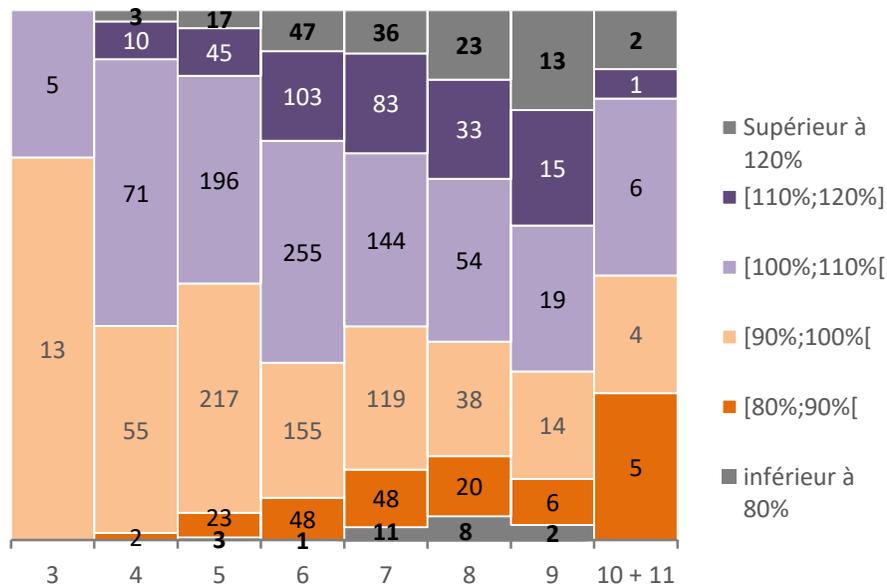
	3.3	3.2	2.3	2.2	1.3	1.2	3.1	2.1	1.1	NE
>-15%	5,0% - 4,0%	4,0% - 3,0%	4,0% - 3,0%	3,3% - 2,3%	2,9% - 1,9%	2,5% - 1,5%	1,6% - 0,6%	1,3% - 0,3%	0,6% - 0,0%	0,00%
-15% à -5%	4,0% - 3,0%	3,3% - 2,3%	3,3% - 2,3%	2,9% - 1,9%	2,5% - 1,5%	2,2% - 1,2%	1,3% - 0,3%	1,0% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,00%
-5% à +5%	3,3% - 2,3%	2,9% - 1,9%	2,9% - 1,9%	2,5% - 1,5%	2,2% - 1,2%	1,9% - 0,9%	1,0% - 0,0%	0,8% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,00%
+5% à +15%	2,9% - 1,9%	2,5% - 1,5%	2,5% - 1,5%	2,2% - 1,2%	1,9% - 0,9%	1,6% - 0,6%	0,8% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,00%
+15% à +25%	2,9% - 1,9%	2,2% - 1,2%	2,2% - 1,2%	1,9% - 0,9%	1,6% - 0,6%	1,3% - 0,3%	0,6% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,00%
>+25%	2,5% - 1,5%	1,9% - 0,9%	1,9% - 0,9%	1,6% - 0,6%	1,3% - 0,3%	1,0% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,6% - 0,0%	0,00%

ATTENTION :

Pourtant, les taux appliqués ne permettront pas finalement de modifier des positionnements insuffisants. Les problèmes d'équité de traitement ne seront pas réglés.

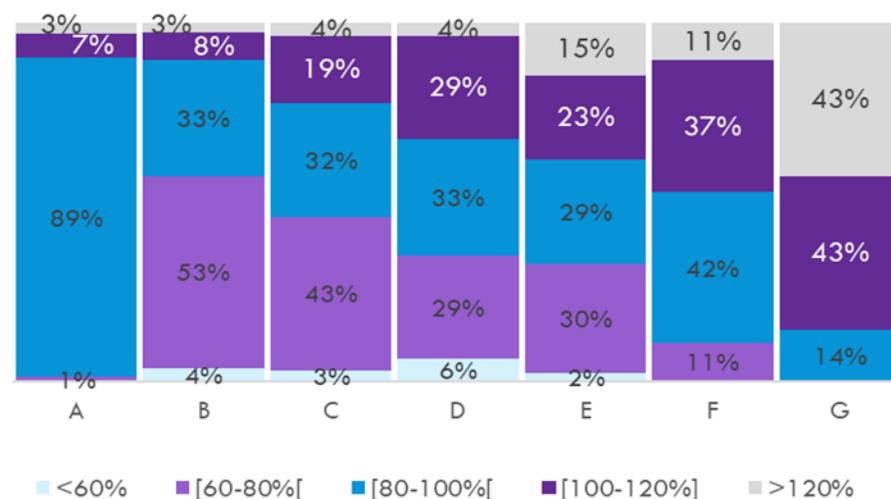
ON CONSTATE SOUVENT QUE PLUS LA QUALIFICATION EST ÉLEVÉE, MIEUX LES SALAIRES SE POSITIONNENT PAR RAPPORT AU MARCHÉ. DE NOUVEAUX OUTILS DE SUIVI DOIVENT ÊTRE ENVISAGÉS PAR LES IRP

► Exemple : Répartition des comparatios par grade



⇒ Accroissement des comparatios pour les grades (niveaux) les plus élevés.

Répartition de la population non commerciale par coefficient et par tranche de comparatio



CONSTATS FRÉQUENTS :

- Une dégradation du niveau d'information des IRP
- Impact progressif des niveaux de rémunération : creusement des écarts et accroissement de l'individualisation
- Effets sur la capacité d'action des managers, des RH locaux, et surtout des IRP

CONSÉQUENCES POUR LES DRH LOCAUX : LE DEVOIR DE DÉFENDRE ET PROMOUVOIR LA MÉTHODE, AVEC TRÈS PEU DE LATITUDE QUANT AUX RÈGLES APPLICABLES

- Il revient aux RH locaux, sur sites, ou en charge de la « filiale française » dans un groupe, **la lourde tâche de mettre en œuvre, promouvoir, animer dans la durée des dispositifs qu'ils n'ont pas les moyens de faire évoluer.**

- Tout est pensé et fixé par une direction des ressources humaines groupe, parfois hors de France :

- Les références marché
- Les grilles internes
- Les budgets d'augmentation
- La grille d'augmentation à double entrée

- Par exemple, cela va fortement peser sur le déroulement des N.A.O.. En effet, les OS vont se heurter à des fins de non-recevoir, le plus souvent explicables par **l'incapacité de la direction locale à sortir d'un cadre fixé ailleurs.**

UN SYSTÈME PERÇU COMME OPAQUE PAR LES SALARIÉS ET LES MANAGERS

- Le plus souvent, **les salariés** ne connaissent ni leur comparatio ni les données réelles de marché.
- Ils n'ont pas non plus accès à la grille à double entrée organisant les augmentations individuelles.
- ⇒ Perte de repères et manque de maîtrise : Les évolutions de la rémunération ne sont plus compréhensibles
- Le travail **des managers** serait facilité par des aides à la décision (telle que la matrice à double entrée pour les AI). Pourtant, le foisonnement de règles diverses, confuses, peu lisibles, voire contradictoires, conçues pour éviter l'arbitraire, devient souvent une entrave. D'autant que les managers ne disposeront pas de toutes les informations nécessaires.
- ⇒ Perte de confiance : La limitation des marges de manoeuvre des managers deviendra déresponsabilisante

LES RISQUES DE DISCRIMINATION SALARIALE RESTENT ENTIERS

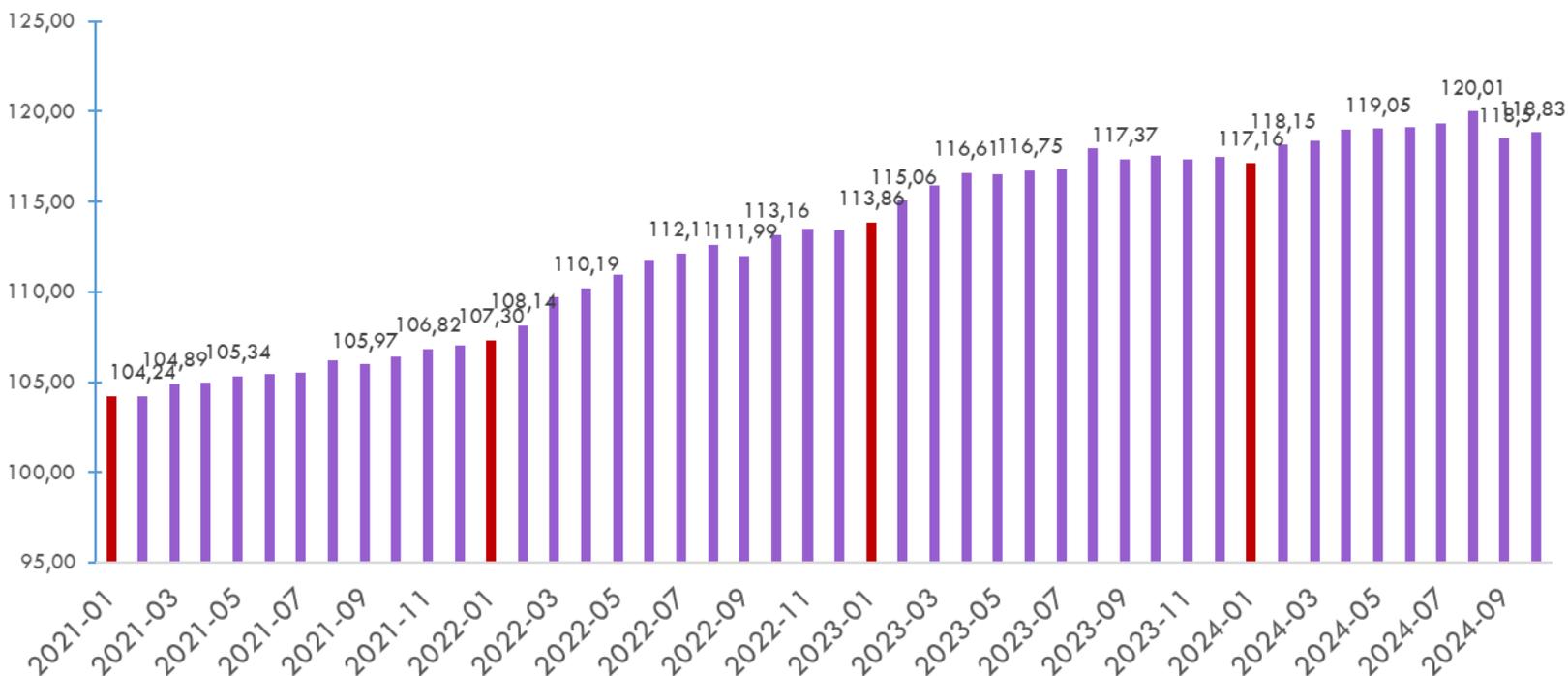
Bien que fortement mécanisée, la méthode ne protège aucunement des risques de discrimination salariale. Les questions adressées par ailleurs, concernant les femmes ou les représentants du personnel par exemple, doivent toujours être examinées.



II. LE SMIC : ENJEUX ET PILOTAGE

L'ÉVOLUTION DES PRIX SE MESURE PAR UN INDICE PUBLIÉ CHAQUE MOIS PAR L'INSEE

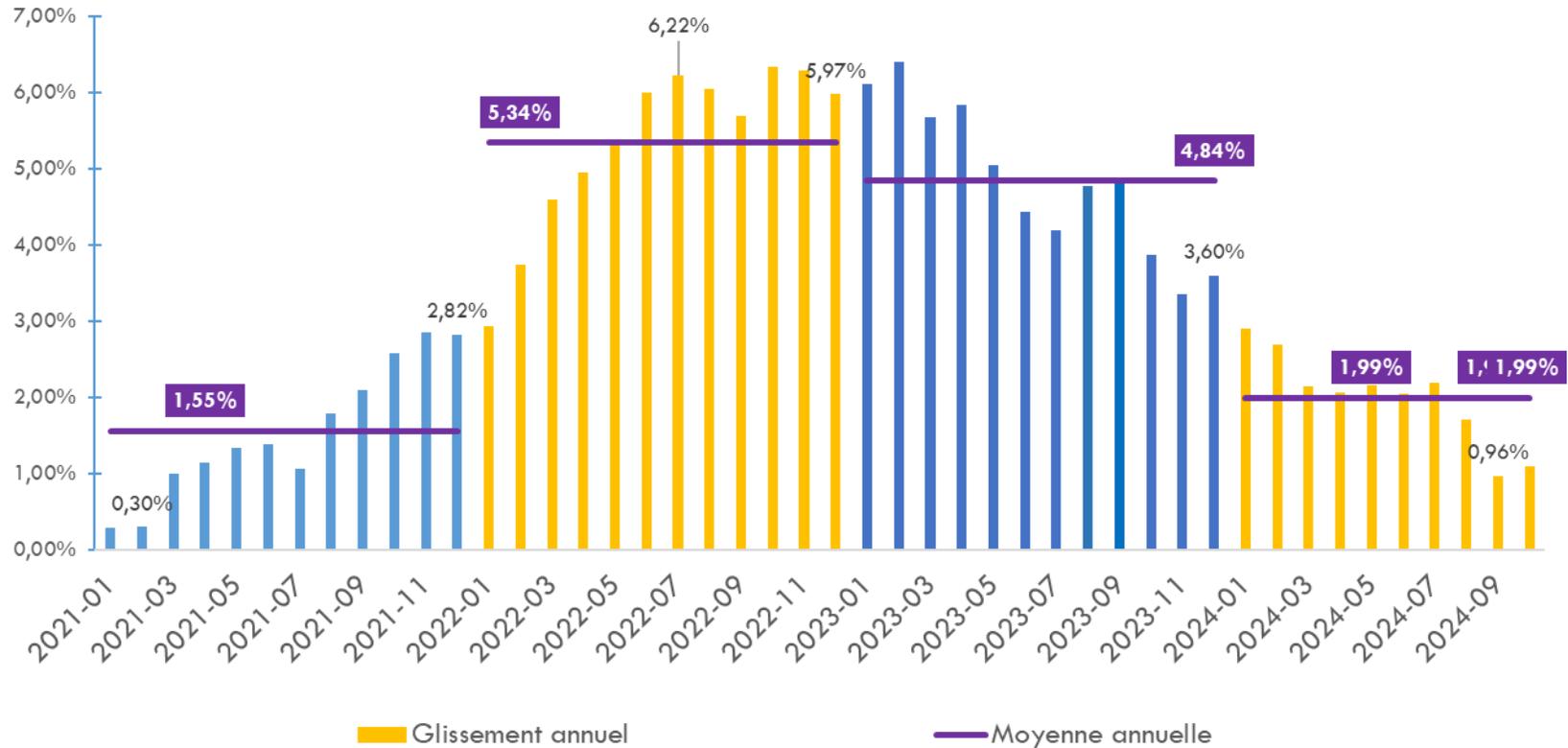
Indice des prix à la consommation



Source : INSEE - Indice des prix à la consommation - Base 2015 - Ensemble des ménages - France - Ensemble hors tabac

L'INFLATION ANNONCÉE CHAQUE MOIS EST LE TAUX DE VARIATION ENTRE UN MOIS DONNÉ ET LE MÊME MOIS DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE

Evolution indice des prix à la consommation

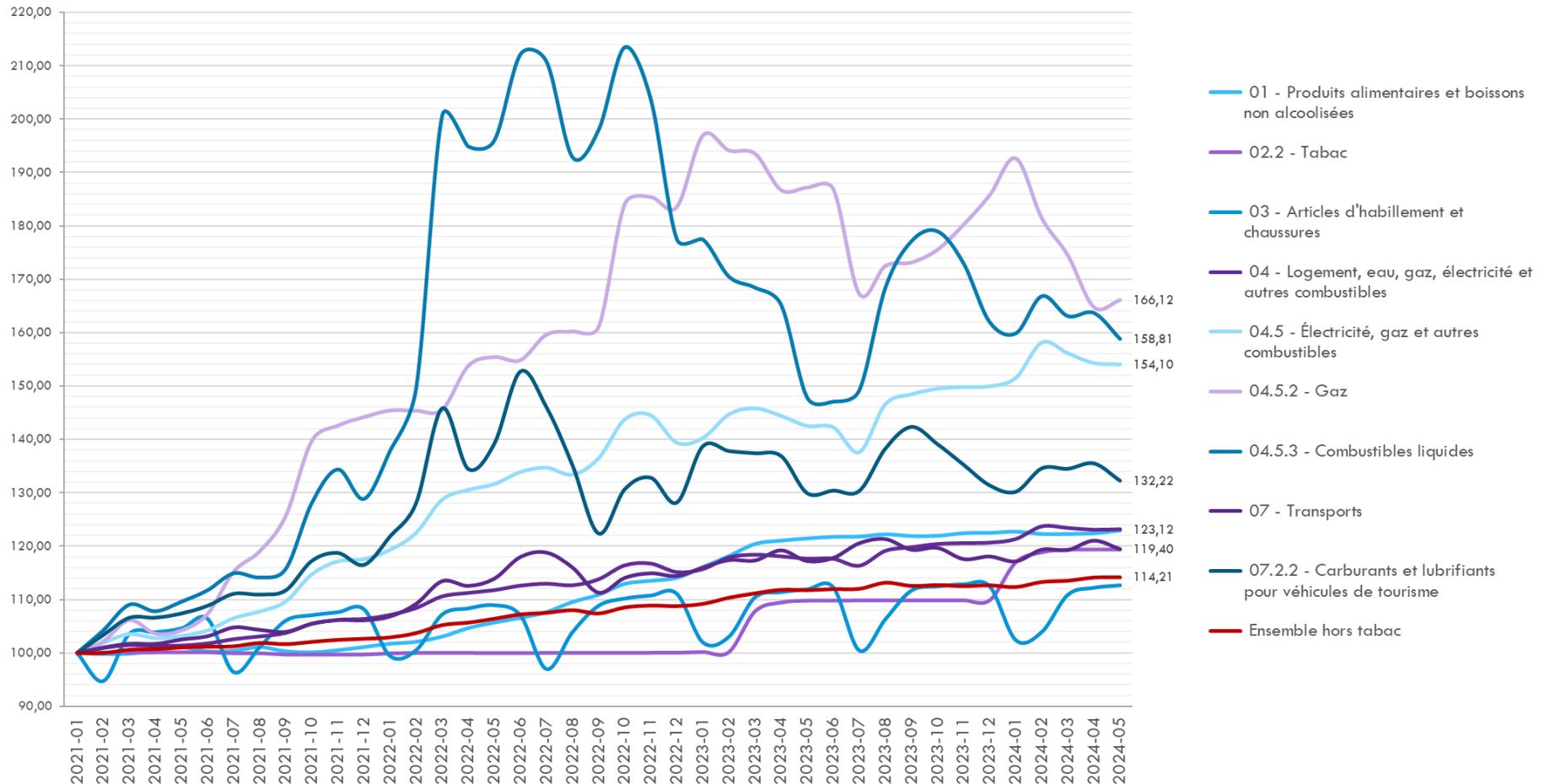


Source : INSEE - Indice des prix à la consommation - Base 2015 - Ensemble des ménages - France - Ensemble hors tabac

- Prévisions 2025 : 1,7% (Banque de France)

L'INFLATION GLOBALE EST SIGNIFICATIVE ET MASQUE DES ÉVOLUTIONS SPÉCIFIQUES À DIFFÉRENTS PRODUITS. CERTAINS PROGRESSENT PLUS VITE

Evolution des prix de différents produits et services depuis 2021 (référence 100 en 2021)

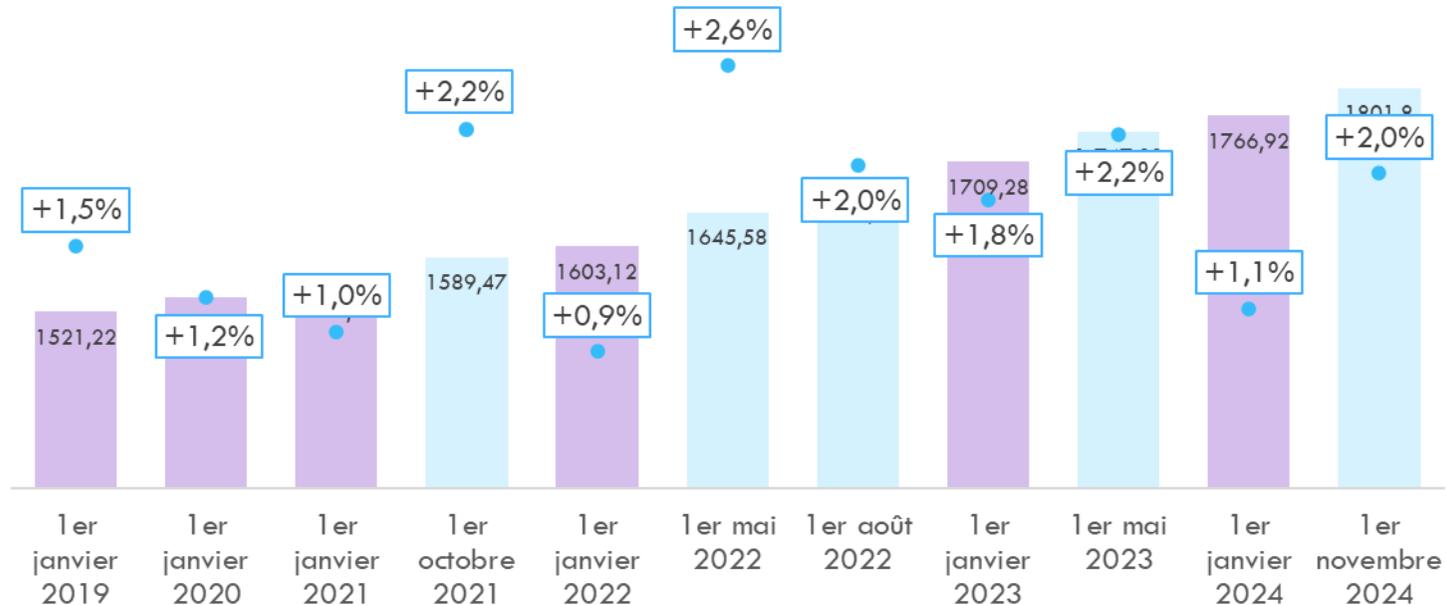


Source INSEE

- Pour de nombreuses gammes de produits, des évolutions plus rapides que pour l'ensemble des ménages.
- A contrario, certains services voient leurs prix baisser ou augmenter moins rapidement (santé, télécommunications notamment).

LE SMIC A AUGMENTÉ DE 10% SUR DEUX ANS, CE QUI CONDUIT À UNE PRESSION FORTE SUR LES NAO EN COURS OU SOUS CLAUSE DE REVOYURE

Evolution du SMIC mensuel brut



Source : INSEE - Salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic)

○ Le SMIC est revalorisé selon trois modalités :

- revalorisation automatique chaque année au 1er janvier. L'évolution du SMIC tient compte de l'inflation pour les 20% des ménages ayant les revenus les plus faibles et de la moitié du gain de pouvoir d'achat du salaire horaire moyen des ouvriers et des employés (SHBOE) ;

- revalorisation en cours d'année si l'indice des prix à la consommation augmente d'au moins 2% par rapport à l'indice constaté lors de la dernière évolution du montant du SMIC ;
- "coup de pouce" décidé par le gouvernement, en dehors de l'indice des prix (aucune hausse supplémentaire à la revalorisation mécanique n'a eu lieu depuis juillet 2012).

LES HAUSSES RÉPÉTÉES DU SMIC CONCENTRENT L'ATTENTION SUR LES ENJEUX LIÉS AUX BAS SALAIRES...

La part des « bas salaires » a fortement augmenté au cours des deux dernières années

Une perte de pouvoir de négociation

Evolution de la part des salariés au SMIC et de la revalorisation annuelle du SMIC (Insee, Groupe d'experts smic)



La revalorisation salariale dans les branches professionnelles

- Six mois après la précédente revalorisation, 39 branches sur 171 n'avaient toujours pas mis à jour leurs grilles, affichant des premiers échelons sous le SMIC. Une dizaine de branches n'a pas revu ses minima depuis 2021.
 - Dans l'hébergement et la restauration, près de 40 % des salariés sont payés au SMIC. Dans la santé, ils sont 25 %.
- ➔ Les négociations de branches aboutissent souvent à aligner les minimums conventionnels sur le SMIC et exposent les grilles à un tassement.

Trappe à bas salaire

À chaque hausse du smic, de plus en plus de salariés, rémunérés juste au-dessus du salaire minimum et qui n'ont pas vu leurs salaires augmenter à la même cadence, se retrouvent au smic.

PRÉVISIONS 2025

- Les prévisions de WTW, cabinet de conseil en rémunération sont limitées pour 2025. Les **secteurs des services et de l'industrie** devraient voir des augmentations plus élevées, avec des prévisions de 4,0% et 3,8% respectivement. Les secteurs de la pharma et des sciences de la vie et des nouvelles technologies et des médias devraient connaître des augmentations moyennes de 3,5%.
- Cela est cohérent avec un contexte d'inflation à nouveau modérée (cf ci-dessus).
- En revanche, les retards d'ajustement du pouvoir d'achat durant ces 3 dernières années sont réels et pourraient être pris en compte, par exemple sous forme de prime
 - Focus prime Macron:
 - Exonération de cotisations sociales (sauf de la CSG et la CRDS) et mais fin de l'exonération fiscale sauf si placement sur plan d'épargne
 - Max 3000 € ou 6000 € si accord d'intéressement



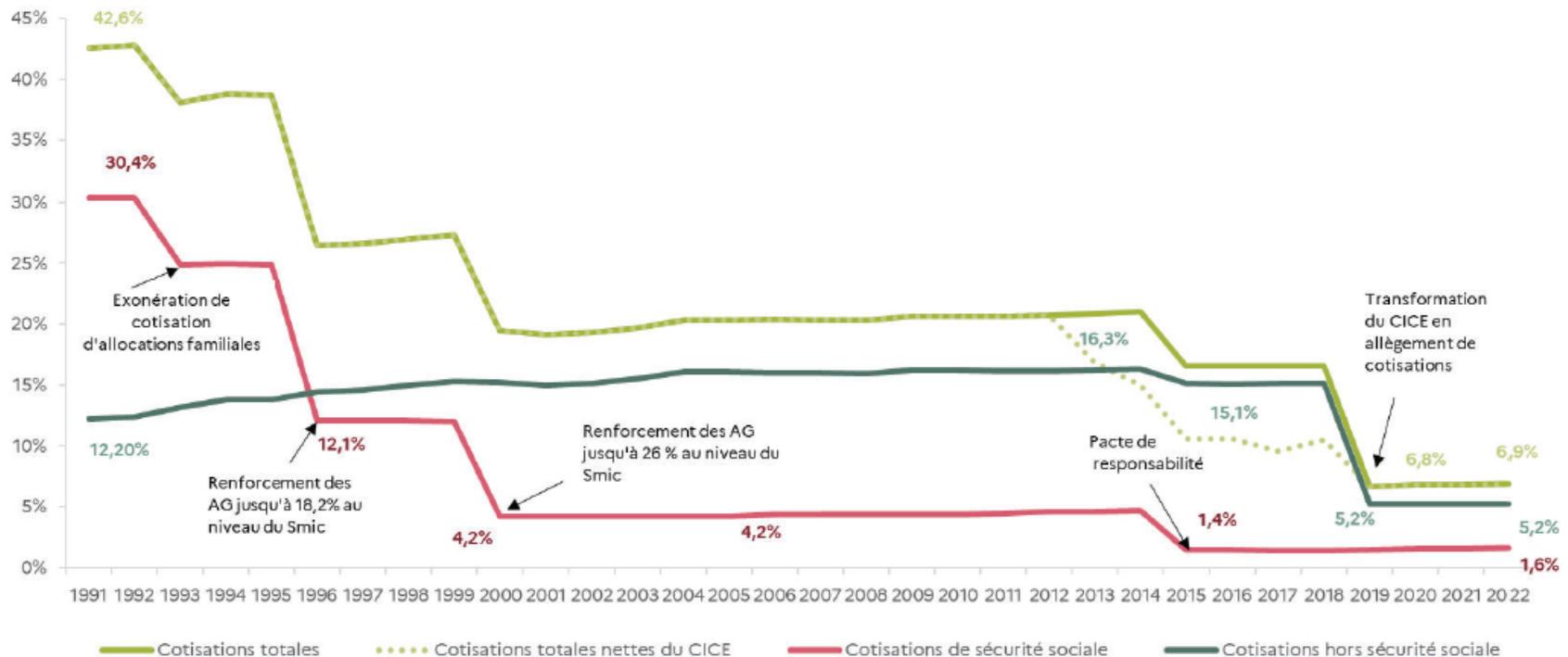
III. ALLÈGEMENTS, PRIME D'ACTIVITÉ ET TRAPPE À BAS SALAIRES

UN PEU D'HISTOIRE... LA LONGUE ÉVOLUTION DES ALLÈGEMENTS DE COTISATIONS PATRONALES

- Les premières politiques étaient orientées vers les bas salaires pour « réduire le coût du travail ». L'objectif était de modifier les décisions d'embauche
 - 1993 : exonération de la cotisation allocation familiale (5,4%) jusque 1,1 SMIC, et taux divisé par 2 jusque 1,2 SMIC
 - 1996 : réduction dégressive du taux d'assurance maladie : -18,2 points au niveau du SMIC, dégressif jusque 1,3 SMIC
 - 2000 : la réduction est portée à 26 points et dégressif jusque 1,7 SMIC (ramené à 1,6 SMIC en 2004)
 - 1996 : pour un salarié rémunéré au SMIC, le taux effectif de cotisations de sécurité sociale à la charge de l'employeur est passé de 30,4% en 1991 à 12,1% . Ce taux est ensuite passé à 4,2% à partir du début des années 2000
 - 2013 : le CICE visait à réduire le « coût du travail » de 2,4% pour les salaires jusque 2,5 SMIC
 - 2015 : création du dispositif « zéro cotisation URSSAF » dans le cadre du pacte de responsabilité et de solidarité. Ils ont alors pris la forme d'une exonération complète, au niveau du SMIC, de l'ensemble des cotisations patronales de sécurité sociale recouvrées par les URSSAF (à l'exception de la cotisation AT-MP)
 - 2015 (suite) : Le pacte de responsabilité et de solidarité a également étendu le champ des allègements généraux en dehors du champ de la sécurité sociale, à la contribution au Fond national d'aide au logement (FNAL) et à la contribution de solidarité pour l'autonomie (CSA). Il a par ailleurs mis en place une réduction proportionnelle de 1,8 point de la cotisation d'allocations familiales, applicable jusqu'à 3,5 SMIC
 - 2019 : une réduction de 6 points de la cotisation d'assurance maladie, applicable jusqu'à 2,5 SMIC a été instaurée et les cotisations dues au titre des retraites complémentaires et de la contribution d'assurance chômage y ont été intégrées

CETTE RÉDUCTION CONDUIT À UN EFFONDREMENT DES COTISATIONS PATRONALES, ILLUSTRÉE ICI POUR 1 SMIC

Evolution des taux effectifs de prélèvement à la charge des employeurs pour une rémunération équivalente au SMIC

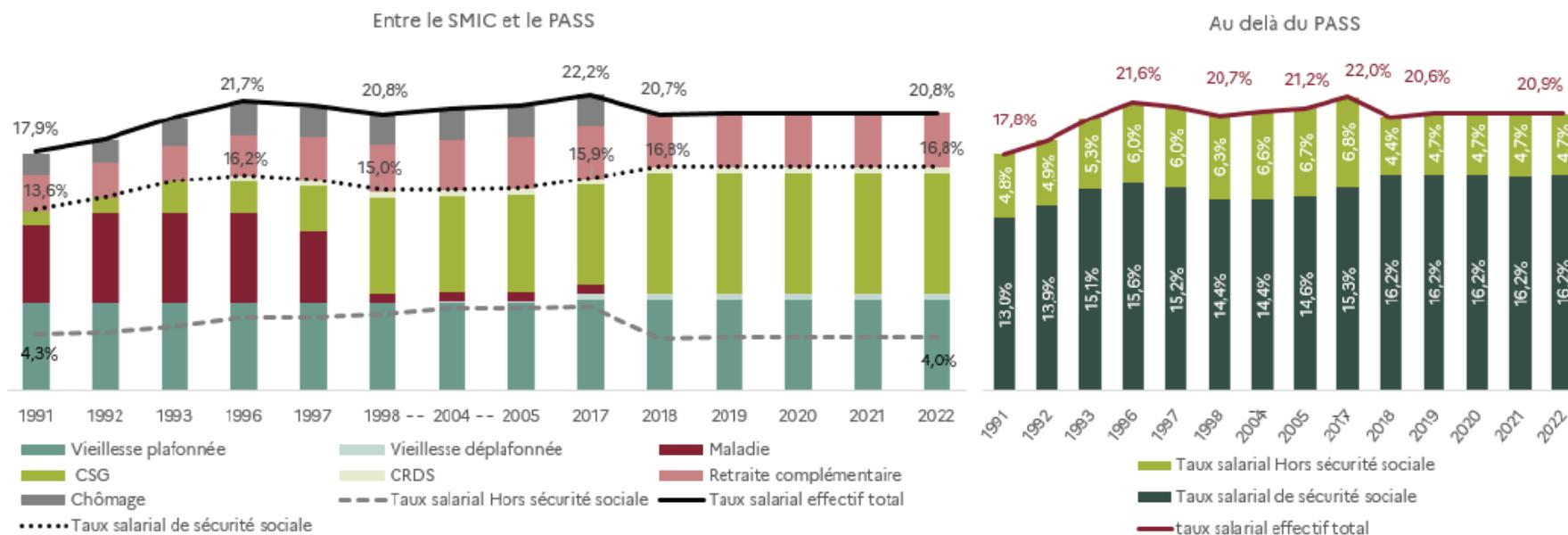


Note : Les cotisations totales nettes du CICE sont déterminées à partir des taux faciaux de CICE. L'effet ici illustré du CICE ne prend pas en considération la nature différente entre un crédit d'impôt directement déduit de l'impôt sur les sociétés et une exonération qui engendre un effet retour sur l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

Source : DSS/EPF/6C

CÔTÉ SALARIÉS : LES COTISATIONS N'ONT PAS DIMINUÉ

Evolution des taux effectifs de prélèvement salarial sous le PASS et au-delà du PASS



*A titre illustratif, les taux présentés ici correspondent à des rémunérations égales à 1,1 PASS sur le graphique de droite

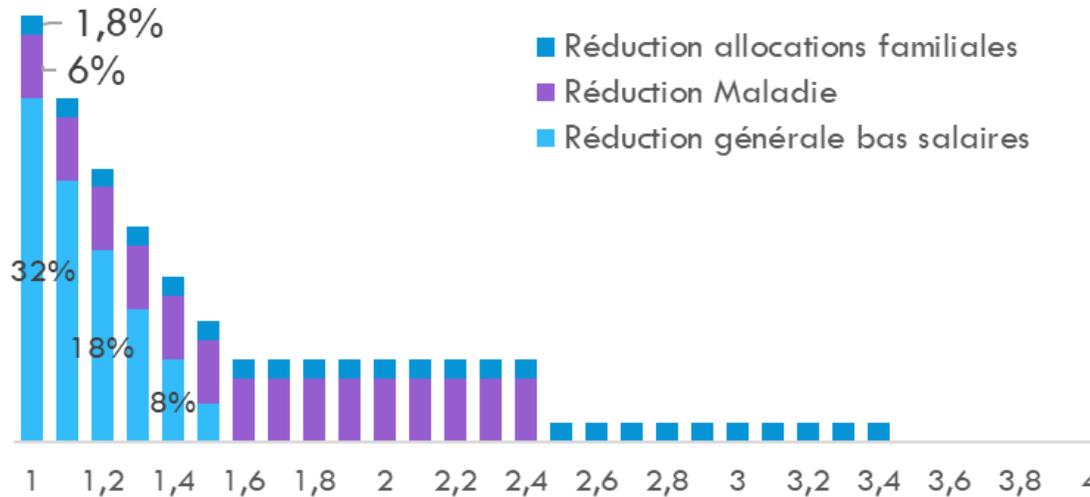
Source :DSS/EPF/6C

LA CSG : UN PRÉLÈVEMENT HYBRIDE

- La CSG : **créée par la loi de finances pour 1991** dans le but d'élargir l'assiette du financement de la sécurité sociale. En effet, face au niveau élevé des taux de cotisations sociales dans les années 1980 et à la progression rapide des dépenses de protection sociale (26% du PIB en 1985 contre 14,3% du PIB en 1959), il a été décidé de diversifier les ressources de la sécurité sociale.
- La CSG est un **prélèvement hybride** reconnu comme une imposition de toute nature par le conseil constitutionnel mais assimilé à un prélèvement de double nature (cotisation et impôt) par la Cour de cassation (entre 2000 et 2002).
 - Elle se distingue des cotisations sociales sur plusieurs points. Tout d'abord, **elle n'ouvre pas de droit à prestations** contrairement aux cotisations.
 - Elle est **partiellement déductible du revenu imposable** à l'inverse des cotisations qui le sont entièrement. Son assiette est plus large que celle des cotisations sociales.
 - Elle couvre les revenus d'activité, de remplacement, de patrimoine, de placement et de jeux.
 - De plus, l'assiette de la CSG sur les revenus d'activité est plus large que celle des cotisations sociales car elle inclut notamment les contributions patronales à la protection sociale complémentaire et les primes liées à la participation et à l'intéressement.
- Le taux nominal de CSG, initialement fixé à 1,1%, a été progressivement augmenté jusqu'à 9,2% (2018). Chacune des augmentations de taux (sauf celle de 1993), s'est accompagnée d'une baisse de cotisations afin de ne pas alourdir le niveau de prélèvement salarial.

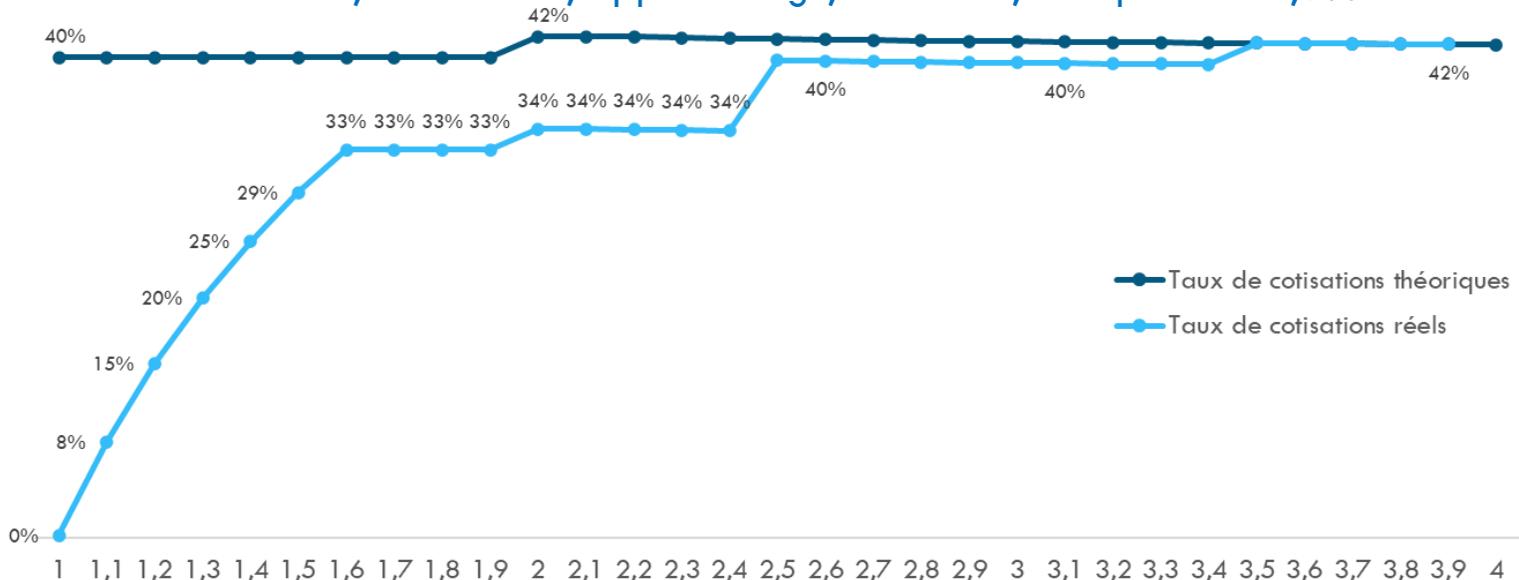
LES COTISATIONS PATRONALES SONT RÉDUITES PAR PLUSIEURS DISPOSITIFS. LORSQUE LE SMIC AUGMENTE, LES ALLÈGEMENTS S'ACCROISSENT ENCORE PLUS RAPIDEMENT

Réductions de cotisations patronales



- Des aides de l'état conséquentes sur les salaires → 73,6 Mds d'€ en 2022
- Pas d'allègements des cotisations salariales
- Risques de trappes à bas salaires
- Des allègements croissants quand le SMIC augmente

Taux de cotisations patronales effectifs après allègements
Hors AT-MP, construction, apprentissage, formation, transport = ~5,9%



LES POLITIQUES MENÉES EN FAVEUR DE LA BAISSÉ DU COÛT DU TRAVAIL OFFRENT DES ALLÈGEMENTS DE COTISATIONS AVANTAGEUX POUR LES EMPLOYEURS...

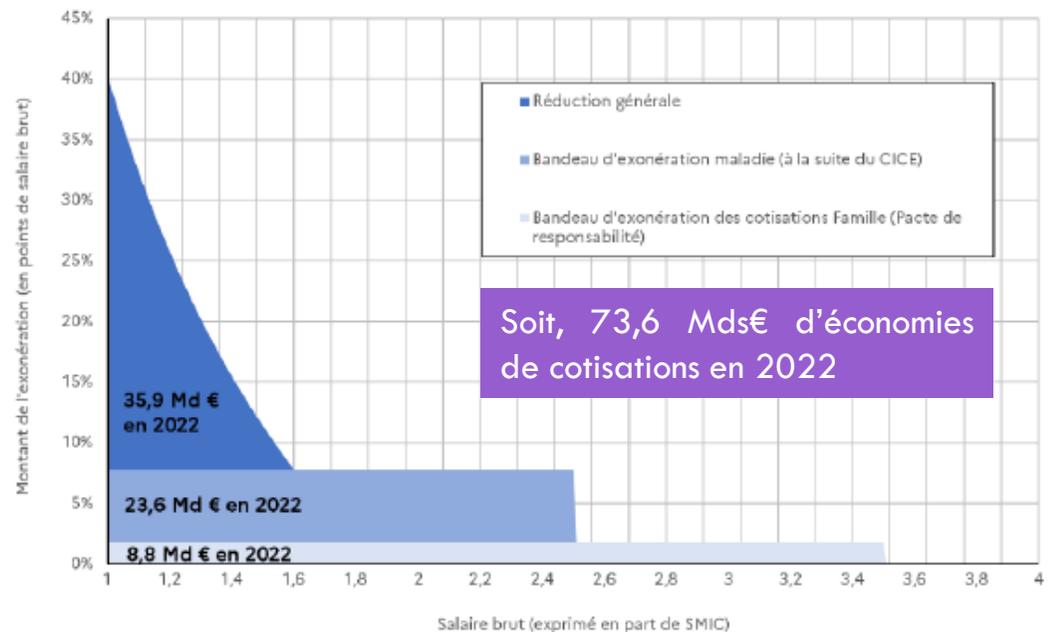
- Les dispositifs d'exonération de cotisations sociales à destination des entreprises ont pour principal objectif de soutenir l'emploi en réduisant le coût du travail.

Mais l'évolution des objectifs poursuivis à travers les différentes politiques publiques a contribué à la hausse des aides faites à l'employeur

Mis en place en 1993, les premiers allègements de cotisations sociales employeur, ciblaient principalement les salariés rémunérés aux alentours du Smic (entre 1 et 1,1 Smic). Ils visaient à **favoriser l'emploi peu qualifié, en compensant le niveau relativement élevé du salaire minimum en France.**

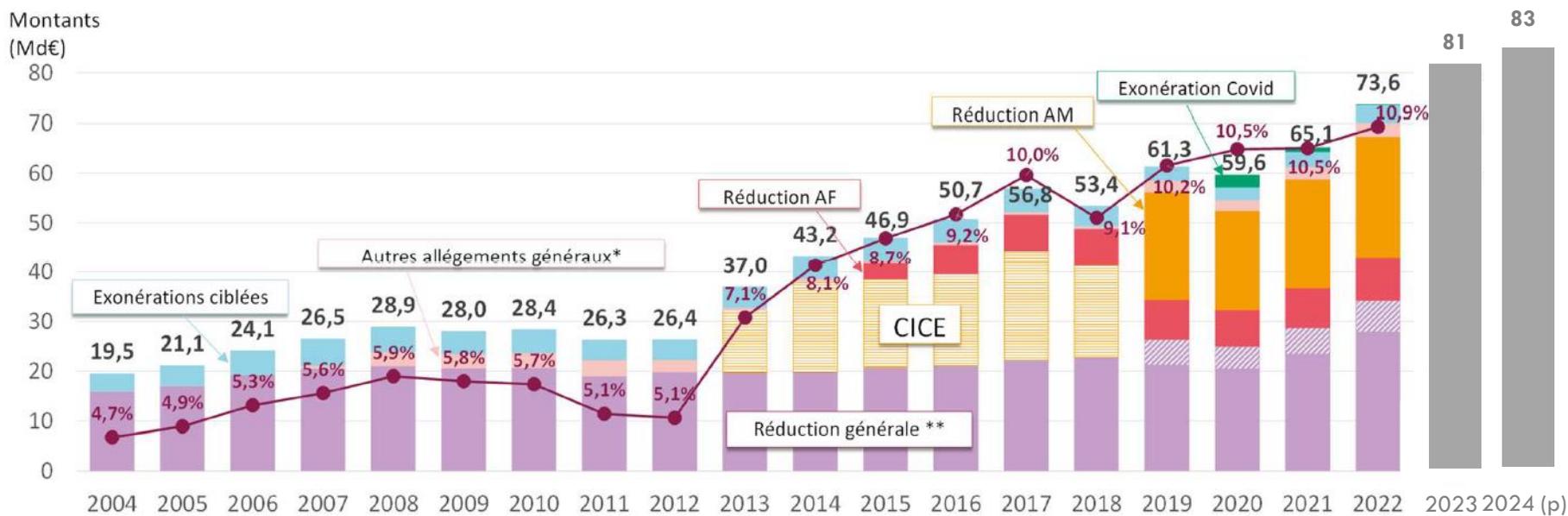
En 2012, le Pacte pour la compétitivité et l'emploi a initié de nouveaux efforts visant à réduire le coût du travail. Les politiques d'allègements de cotisations sociales employeur ont aussi été étendues à des niveaux de salaires plus élevés (jusqu'à 2,5 fois le Smic), dans le but **d'améliorer la compétitivité de l'économie française** par rapport à ses principaux partenaires commerciaux. La transformation du CICE en réduction de cotisations sociales patronales est entrée en vigueur le 1er janvier 2019.

Concrètement, en 2023, après application des allègements généraux, le taux effectif de cotisations patronales au niveau du Smic est de 6,9 % au lieu de 47 % (cf. rapport de la Commission des comptes de la SS)



LE COÛT GLOBAL DES ALLÈGÈMENTS EN FRANCE

Montant annuel des exonérations (tous secteurs) et taux d'exonération apparent dans le secteur privé entre 2004 et 2022



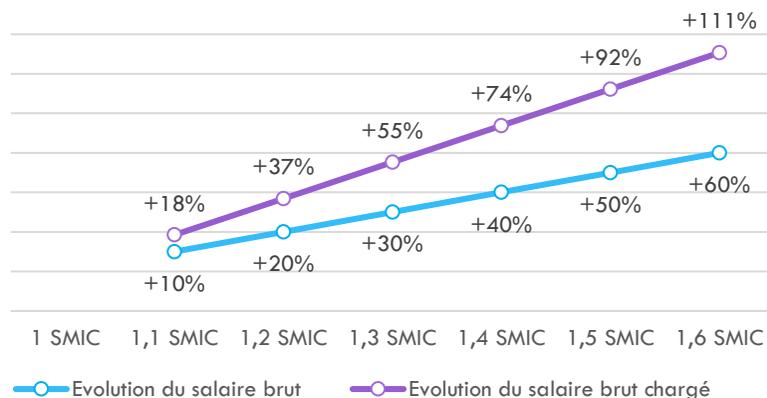
* y compris les exonérations sur les heures supplémentaires

** y compris l'aide à l'accompagnement de la RTT sur le début de la période,  = partie Agirc Arcco

Source : Urssaf

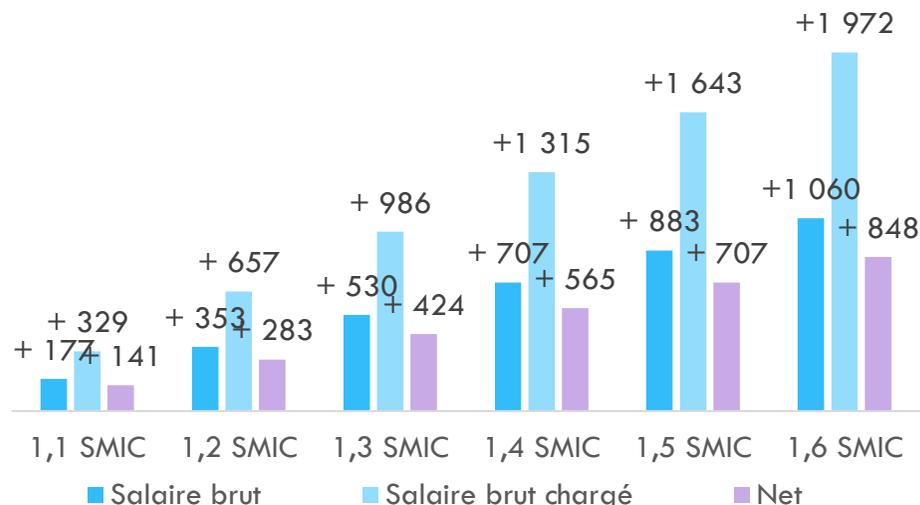
ILLUSTRATION DE LA QUESTION DE LA TRAPPE À BAS SALAIRE

Evolution du salaire brut et du salaire chargé par rapport au SMIC en cas d'augmentation des salaires

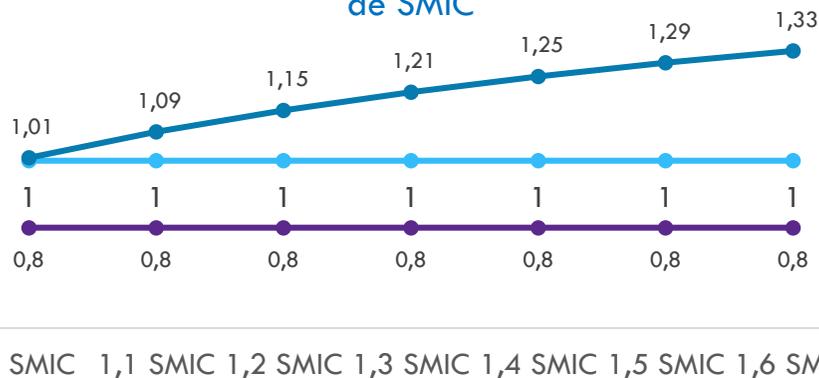


- Le niveau de cotisations patronales augmente avec le niveau de salaire, ainsi une augmentation de 1 € coûte de plus en plus, ce qui dissuade fortement les employeurs d'augmenter les salaires.

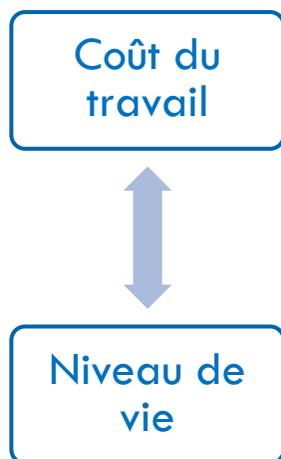
Evolution des salaires bruts, bruts chargés et nets en fonction du niveau de SMIC



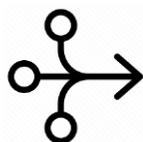
Coût de 1€ de salaire brut en fonction du niveau de SMIC



LES PRIMES POUR L'EMPLOI RENFORCENT LE PHÉNOMÈNE



- Les politiques publiques en France ont longtemps cherché à réduire le « coût du travail » en limitant les cotisations et en maintenant un SMIC indexé sur les prix
- Au Royaume-Uni et USA par exemple, on avait plutôt des systèmes d'impôts négatifs pour maintenir un niveau de vie malgré un salaire très faible.



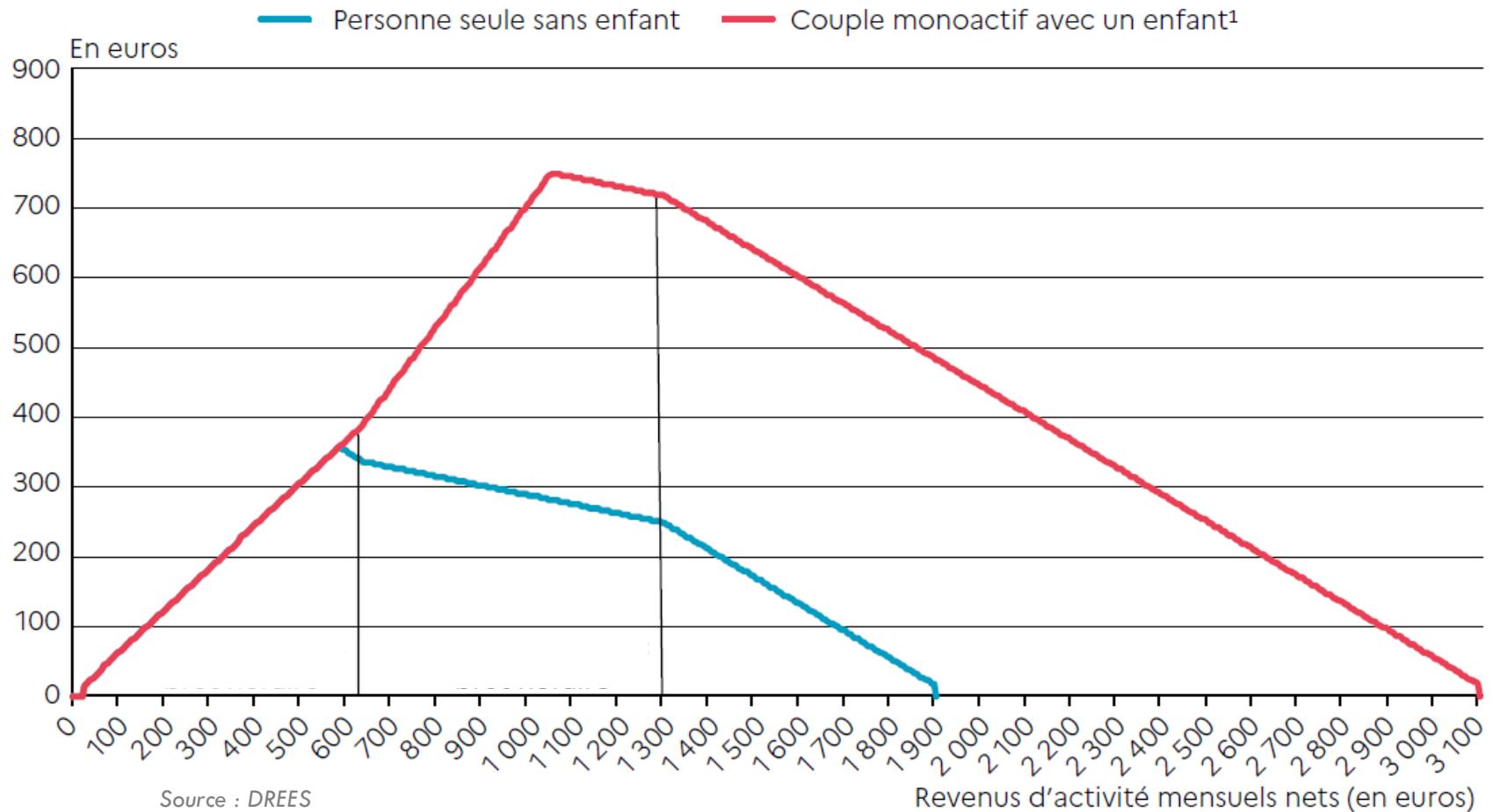
Récemment, toutes ces politiques ont convergé, avec au Royaume-Uni, instauration d'un salaire minimum, en France, prime pour l'emploi, aujourd'hui, prime d'activité

- La prime d'activité est versée en fonction des revenus d'activité et de la composition du foyer :
- ⇒ Montant forfaitaire, majoré selon la composition du foyer :

Nombre d'enfant ou personne à charge	Seul	En couple
0	622,63 €	933,95 €
1	933,95 €	1 120,73 €
2	1 120,73 €	
Par enfant ou personne à charge supplémentaire	249,05 €	249,05 €

LA PRIME D'ACTIVITÉ CONSTITUE UN COMPLÉMENT DE RESSOURCES POUR LES SALARIÉS RÉMUNÉRÉS DANS LES ABORDS DU SMIC, EN PARTICULIER À TEMPS PARTIEL

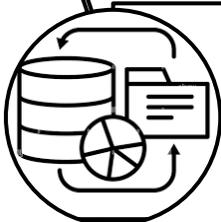
Montant mensuel de la prime d'activité, au 1er juillet 2022, selon le revenu d'activité et la situation familiale d'un foyer ayant pour unique ressource des revenus d'activité



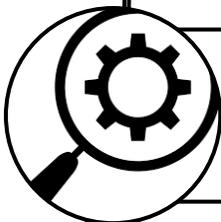
COMMENT AVOIR ACCÈS AUX MONTANTS DES ALLÈGEMENTS DE COTISATIONS DONT BÉNÉFICIE L'ENTREPRISE



Le montant des allègements de cotisations figure chaque mois sur le bulletin de paie de chaque salarié



Les articles R.2312-7 et R.2312-8 du Code du travail précisent les obligations relatives à la BDESE et le contenu de celle-ci : le titre C stipule « Exonérations et réductions de cotisations sociales » (partie 7° « Flux financiers à destination de l'entreprise »). Cette information est donc due et figure en lecture directe dans la BDESE



Dans le cadre des consultations annuelles (situation économique et financière et politique sociale), il est possible de travailler sur ces informations en dans le cadre des expertises



Cette information peut également être demandée en NAO



IV. NÉGOCIER SUR LES SALAIRES EFFECTIFS

LE CADRE GÉNÉRAL DES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES

3 consultations annuelles obligatoires

Situation économique et financière (articles L. 2312-25 et L. 2312-17) et conséquences environnementales de l'activité (Loi Climat)

Politique sociale (articles L. 2312-26 et L. 2312-17)

Orientations stratégiques (articles L. 2312-24 et L. 2312-17)

3 négociations obligatoires

Tous les ans : rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée (L. 2242-15 et L. 2242-16 du CT)

Tous les ans : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail (L. 2242-17 à L. 2242-19 du CT) et mobilité (+50 salariés)

Tous les 3 ans + 300 salariés : gestion des emplois et des parcours professionnels (L. 2242-20 et L. 2242-21 du CT)

DURÉE D'APPLICATION DES ACCORDS ET RYTHME DES NÉGOCIATIONS

- La négociation a lieu tous les ans (sauf accord GEPP tous les 3 ans avec possibilité d'une dérogation pour un accord à 4 ans)
 - La modification de la périodicité nécessite un accord majoritaire (Article L 2242-1)
 - Si la périodicité a été modifiée, une OS ne pourra plus demander l'ouverture anticipée (cela était possible avec la loi Rebsamen, mais supprimée avec la loi Travail), par exemple en cas de changement important dans la vie de l'entreprise.
 - L'allongement du terme nécessite donc des contreparties et des clauses de revoyure, pour pouvoir éventuellement tenir compte de changements importants dans le secteur ou la marche de l'entreprise

Les accords sont conclus pour une durée indéterminée ou déterminée. A défaut de précision, la durée est de 5 ans

Avant la Loi El Khomri, c'était par défaut une durée indéterminée.



Si un accord NAO prévoit le versement d'une prime ou autre élément, il cessera de produire son effet à échéance, sans la nécessité de prévoir un accord de substitution comme c'est le cas pour les accords à durée indéterminée.

- Au plus tard, ouverture **dans les 12 mois de l'ouverture de la négociation de l'année précédente** (Circ. DRT 86-16, 23 déc. 1986). Organisation par la direction ou à la demande d'une OS (**important car cela a pu être décalé notamment avec le Covid. On parle bien d'ouverture des négociations et non de conclusion**).
- L'employeur doit prendre l'initiative d'engager les NAO -Article L. 2242-1 du C. trav.
 - À défaut, la négociation s'engage automatiquement si une OS représentative en fait la demande.

QUEL SERA LE NIVEAU DE LA NÉGOCIATION ?

Les négociations obligatoires périodiques peuvent être engagées au niveau du groupe, de l'entreprise ou de l'établissement (C. trav., art. L. 2253-5 et L. 2253-6)

Groupe

Etablissement

UES

La règle est la négociation au niveau de l'entreprise.

Possible au niveau groupe si accord de méthode le prévoit. → les entreprises du groupe sont dégagées de leurs obligations de négocier sur le sujet concerné. Cela est possible pour toutes les négociations.

Toutes les négociations obligatoires peuvent se dérouler au niveau établissement ou entreprise. (C. trav., art. L. 2232-11) si tous les établissements sont dotés d'une section syndicale

Possible sur Ets si aucune OS ne s'y oppose

Possible si une section syndicale existe à ce niveau

QUI PREND PART À LA NÉGOCIATION ?

○ La délégation de chacune des OS représentatives parties à des négociations comprend (Article L.2232-17 C. Travail) :

- le délégué syndical de l'organisation dans l'entreprise ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux.
- La Cour de Cassation (Ch. Soc. 09-69.732 - 5 janvier 2011) a précisé que, en cas de pluralité de délégués syndicaux et en l'absence d'accord plus favorable, la délégation de chaque OS est composée de deux DS (et pas plus).

○ Chaque OS peut compléter sa délégation par des salariés de l'entreprise:

- leur nombre est fixé par accord entre l'employeur et l'ensemble des OS représentatives. À défaut d'accord, le nombre de salariés qui complète la délégation est au plus égal, par délégation, à celui des délégués syndicaux de la délégation. Toutefois, dans les entreprises pourvues d'un seul délégué syndical, ce nombre peut être porté à deux.

○ Délégué Syndical Central (DSC) :

- La circulaire DRT 15 du 25 octobre 1983 précise que le Délégué Syndical Central peut être désigné pour faire partie de la délégation comme Délégué Syndical, mais la Loi n'en fait pas l'obligation

○ La Délégation Patronale

- C'est « l'employeur » qui doit négocier les accords collectifs avec les OS
- Il peut déléguer à un tiers le pouvoir de négocier et de conclure un accord en son nom. Il est admis que l'employeur puisse être assisté par des collaborateurs pouvant éclairer les discussions par leurs connaissances
- Afin de préserver l'équilibre entre les parties, la délégation patronale ne peut pas être plus importante que la délégation salariale.

LA NÉGOCIATION EST OBLIGATOIRE

- **En cas de manquement aux obligations de négociation : des pénalités (L. 2242-7)**
 - 10 % de la réduction générale de cotisations (**soit les allègements Fillon = allègement bas salaire**) pour tout manquement constaté, sous réserve qu'aucun manquement n'ait été constaté lors d'un précédent contrôle au cours des 6 années civiles précédentes ;
 - 100 % des exonérations de cotisations sociales si au moins un manquement a été constaté lors d'un précédent contrôle au cours des 6 années civiles précédentes.
 - Les OS font la démarche auprès de l'autorité administrative (auprès de l'inspection du travail).

QUELQUES JALONS STRUCTURENT LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION

①

Première réunion (L. 2242-14) :

La tenue d'une première réunion précisant le lieu, le calendrier des réunions, la liste - ou du moins la teneur - des informations remises au préalable par l'employeur ainsi que la date de cette remise, est une caractéristique de la négociation obligatoire.

Rien n'oblige les OS à remettre leurs revendications dès la première réunion

②

Pas de mesures unilatérales tant que la négociation est en cours (Article L. 2242-4)

③

Pas d'obligation de conclure contrairement à d'autres sujets → PV de désaccord reprend les positions de toutes les parties et les mesures unilatérales. Permet d'établir la réalité de « l'engagement » de la négociation

④

L'accord doit être approuvé par des syndicats salariés représentant une majorité de 50 % des suffrages exprimés en faveur des syndicats représentatifs (ou à défaut 30 % + référendum)

⑤

Aujourd'hui, le CSE n'est plus consulté sur le projet d'accord, mais informé dans le cadre des consultations situation économique et politique sociale sur les sujets concernés :

le CSE a accès à l'info, les OS négocient → complémentarité très profitable à jouer

LA NÉGOCIATION ANNUELLE SUR LES SALAIRES COUVRE AUSSI LE TEMPS DE TRAVAIL

Les salaires effectifs
(détails page suivante)

La durée effective et l'organisation du **temps de travail**, notamment la mise en place du travail à temps partiel. Négo possible sur réduction temps de travail

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.

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.

En l'absence d'accord égalité pro, la négociation doit intégrer la question de la résorption des écarts

SALAIRES EFFECTIFS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

- L'article L2242-1 dispose que l'on va négocier sur « les **salaires effectifs** »
 - Les salaires bruts, par catégorie professionnelle,
 - incluant les primes et les avantages en nature lorsque ceux-ci résultent de l'application d'une convention ou d'un accord.
- Le détail des mesures collectives et incidences sur la masse salariale des mesures individuelles
Circ. DRT n° 15, 25 oct. 1983 : JONC, 10 janv. 1984 :
 - Négociation sur les salaires effectifs : si cette négociation n'a pas à porter sur les décisions individuelles, il y a cependant lieu de considérer qu'entre bien dans son objet la définition de la fraction de la masse salariale affectée à de telles décisions, la structure et l'évolution des salaires effectifs étant la résultante de mesures collectives (éventuellement différenciées par catégories) et individuelles.
- La négociation sur les salaires effectifs doit concerner la situation de **l'ensemble des salariés** (Cass. crim., 28 mars 1995, n° 92-80.694).
- De nombreuses autres mesures relatives au pouvoir d'achat sont possibles :
 - Tickets restau, abondements divers, CESU préfinancés...

LES AUTRES THÉMATIQUES

- Même en l'absence de modifications importantes, tous les ans, certaines questions permettent d'engager une négociation, notamment :
 - augmentation des quotités horaires, avenants, etc
 - la fixation de la journée de solidarité (C. trav., art. L. 3133-11) ;
 - la fixation des jours de ponts ;
 - le nombre et les modalités des jours de repos (ou de RTT) (C. trav., art. L. 3121-44), selon la répartition des jours fériés sur l'année ;
 - les jours de fermeture de l'entreprise pour congés payés ;
 - La mise en place d'un CET, ou d'un abondement ;
 - C. trav., art. L. 2242-1, L. 2242-11 et L. 2242-15.
- En l'absence d'accord, il est possible de discuter sur les dispositifs d'intéressement et de participation. **L'épargne salariale ne peut pas remplacer un élément de rémunération.**
- Possible aussi selon les circonstances de demander le versement d'un supplément d'intéressement ou d'un supplément de participation

DES INFORMATIONS ESSENTIELLES À LA PRÉPARATION DES NÉGOCIATIONS

Certaines informations sont disponibles de droit

- La grille des salaires et des classifications
- Les salaires effectifs : détaillés par catégories, H/F, fixes/variables, selon natures de primes, etc et l'incidence des mesures individuelles sur la masse salariale
- Circulaire du Ministère des affaires sociales et de la solidarité nationale du 5 mai 1983
- Circulaire du Ministère des affaires sociales et de la solidarité nationale du 25 octobre 1983
- BDESE : bilan social et rapport égalité femmes/hommes (L2323-8 du Code du travail)

Les autres informations utiles

- La convention collective pour les minima
- Informations des fédés et autres équipes syndicales dans et hors de l'entreprise
- **Les rapports de l'expert du CSE**

Elles peuvent être complétées avec des demandes spécifiques

- Le **bilan des NAO** de l'année précédente
- Les données relatives au secteur ou les « benchmarks »
- Montants des allègements de cotisations
- Fonctionnement du système de rému, statistiques sur les évaluations, matrices de décisions, modalités de distribution des AI
- La répartition précise de la MS, entre rubriques et niveaux/catégories
- Montant des dividendes versés
- Montant des actions rachetées

Les informations publiques

- Inflation, évolution des salaires (sites de l'INSEE et de la DARES, données des fédés)
- La presse (*enquêtes salaire*)

LE DÉROULEMENT HABITUEL DE LA NÉGOCIATION



- **Conseils tout au long du processus :**
 - Pas obligatoire de donner ses revendications lors de la première réunion
 - Lors de la première réunion, demander des informations additionnelles
 - **Communiquer auprès des salariés**, avant et après les réunions
 - Collecter les informations additionnelles (inflation, données sectorielles, rapport de l'expert-comptable...)
 - Des comptes-rendus de réunion

- Ce déroulement suit bien souvent un mode opératoire inscrit de longue date dans les habitudes → un rituel collectif
- En 2022, du fait de niveaux d'inflation exceptionnels, des négociations ont souvent été réouvertes par anticipation

LES ÉQUILIBRES ENTRE MESURES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

- Les mesures individuelles nécessitent un travail sur les processus, le système de rémunération d'évaluation et une réflexion sur les catégories de salariés.
- Les représentants ne peuvent pas s'opposer à la direction qui donne des bonus ou primes individuelles, c'est le droit de l'employeur mais les OS doivent comprendre les processus et les catégories visées. Donc s'il y a des mesures individuelles ils faut comprendre comment elles sont distribuées, quels sont les critères d'éligibilité.

Mesures collectives :

- Négociées
- Critères d'attribution communs

Mesures individuelles :

- Population concernée
- Incidence sur la masse salariale
- Critères d'attribution
- Organisation des processus d'évaluation
- Détails du fonctionnement de l'ensemble du système de rémunération

UN TRAVAIL PRÉPARATOIRE POUR BÂTIR UN CAHIER DE REVENDICATION :

4 ÉTAPES CLÉS – 1 / 2



1. Réfléchir aux enjeux prioritaires

- L'inflation repart à la hausse ?
- Le pouvoir d'achat patine ?
- Les augmentations de l'an dernier ont été gelées ?
- Les augmentations individuelles sont injustes et ne sont pas comprises ?
- Les écarts hommes-femmes restent préoccupants ?
- Les plus hauts salaires s'envolent ?
- Les bonus ne concernent que quelques salariés ?
On ne comprend pas leur attribution ?
- Quel est le partage de la valeur avec les actionnaires ?
- La situation économique a été profondément bouleversée ?
- On sort d'un PSE ?

2. Défricher le champ des possibles

- Augmentations collectives et/ou individuelles, avec mix, selon les catégories
- Planchers, plafonds (« pas d'augmentation < à 30€ brut mensuels » par exemple)
- 13^{ème} mois, ou portion de 13^{ème} mois
- Augmentations forfaitaires, intégration prime fixe dans le salaire
- Prime unique
- Mise en place variable
- Supplément d'intéressement
- Tickets restaurants, paniers, astreintes...
- Prévoyance / mutuelle
- Subrogation / maintien de salaires
- Jours additionnels selon situations
- ...

UN TRAVAIL PRÉPARATOIRE POUR BÂTIR UN CAHIER DE REVENDICATION : 4 ÉTAPES CLÉS – 2/2

1. Les enjeux

2. Le champ
des possibles

3. Les
chiffrages

4. Les
revendications

3. Chiffrages pour chaque mesure :

- Coût entreprise
- Bénéfice salarié
- Mécanisme de mise en œuvre

4. Clarifier les positions sur chaque mesure :

- Revendications initiales : **positions affichées**
 - ➔ Communiquer ses revendications le premier, ou dès la première réunion n'est pas toujours un bon calcul, mais la direction y compte
- Clarification des **positions de replis**
- et des **positions de rupture**



Quand tout est décidé avant, ailleurs, et qu'il semble qu'il n'y a plus rien à faire (filiales de grands groupes, avec politiques de rémunération mondiales) :

- Ne pas abandonner le terrain et tout faire pour comprendre le système de rémunération
- Identifier où sont les marges d'action de la direction
- Communiquer auprès des salariés, collecter leurs doléances : souvent ils ne comprennent pas les mesures prises
- Peser sur les modes d'attribution (processus)

UN OUTIL INDISPENSABLE POUR TRAVAILLER : LES SALAIRES EN MASSE

- Un document à bâtir tout au long de l'année, qui peut être parfois remis par la direction, mais aussi réalisé dans le cadre des expertises récurrentes (Politique Sociale)
- Plusieurs dimensions à articuler :
 - Les directions raisonnent en coûts et impacts sur la masse salariale et plus largement les frais de personnel
 - Les OS privilégient le gain pour les salariés, le salaire juste, l'équité

En €	Magasins (effectifs physiques)	Magasins (ETP)	Logistique	Siège	Direction générale	Total général (ETP)
Effectif moyen	2 826	1 980	138	428	7	2 553
Salaire annuel fixe	41 103 709	41 103 709	3 304 694	14 956 679	1 586 000	60 951 082
Total variables	5 462 684	5 462 684	613 857	2 266 066	2 045 000	10 387 607
TOTAL	46 566 393	46 566 393	3 918 552	17 222 745	3 631 000	71 338 689
Salaires individuels mensuels moyens bruts						
Salaire moyen fixe	1 212	1 730	1 996	2 912	18 881	1 990
Salaire moyen variable	161	230	371	441	24 345	339
TOTAL	1 373	1 960	2 366	3 353	43 226	2 329
Part des effectifs	111%	78%	5%	17%	0,3%	100%
Part des salaires fixes	67%	67%	5%	25%	3%	100%
Part des variables	53%	53%	6%	22%	20%	100%

REVENDIQUER ET QUESTIONNER LA DIRECTION

CES DONNÉES VONT PERMETTRE D'AVANCER DANS LES NÉGOCIATIONS :

- Chiffrer les coûts des demandes OS et propositions Direction
- Chiffrer les bénéfices pour les salariés
- Toujours mettre ces données en lien avec les grandes données économiques (chiffre d'affaires, résultat, dividendes versés...)
- Identifier des alternatives
- Affiner les mesures avec des planchers, plafonds, règles d'attribution, outils de suivi

INTERROGER LA DIRECTION SUR LES DISPOSITIFS INDIVIDUELS :

- Nombre de bénéficiaires ?
- Nombre de salariés augmentés, de combien ?
- Critères d'attribution des augmentations ?
- Calendrier et fonctionnement des outils RH (évaluation, classification, matrices de décision...).

Merci de votre écoute

Tandem Expertise reste à votre disposition pour de plus amples explications

Nos actualités, nos webinaires, nos formations...

Retrouvez-nous sur :

Notre site



Notre blog



Notre LinkedIn

