

Syndicat – CSE le couple star des négociations

-

3 février 2026

Intervenant :

Frédéric GERARD

06-17-19-57-79

frederic.gerard@syncea.fr



INFORMATIONS PRÉALABLES

Ce support est indissociable des explications orales fournies lors de sa présentation.

Cette présentation ne contient pas les dispositions relatives aux CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Par comité social et économique (CSE) il faut donc ici entendre CSE dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Il est présumé que la jurisprudence applicable aux anciennes instances de représentation du personnel est transposée au CSE.

Sauf indication particulière, les articles cités proviennent du code du travail.



RAPPEL :

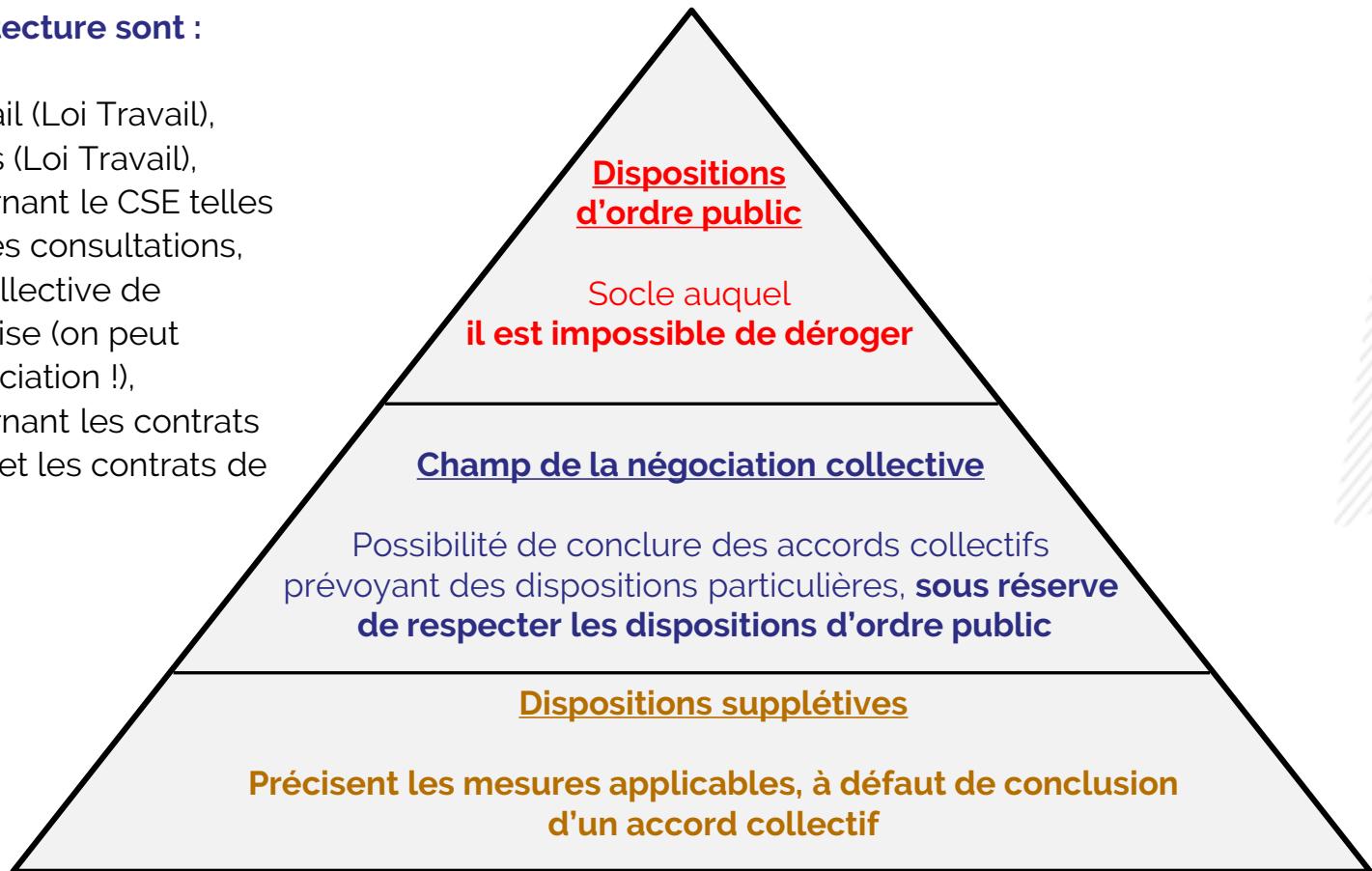
ORDRE PUBLIC, CHAMP DE LA NÉGOCIATION ET DISPOSITIONS SUPPLÉTIVES



Le triptyque issu de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 et poursuivi par les ordonnances Macron

Les thématiques réécrites dans le cadre de cette architecture sont :

- Le temps de travail (Loi Travail),
- Les congés payés (Loi Travail),
- Les règles concernant le CSE telles que l'organisation des consultations,
- La négociation collective de branche et d'entreprise (on peut négocier sur la négociation !),
- Les règles concernant les contrats à durée déterminée et les contrats de travail temporaire.



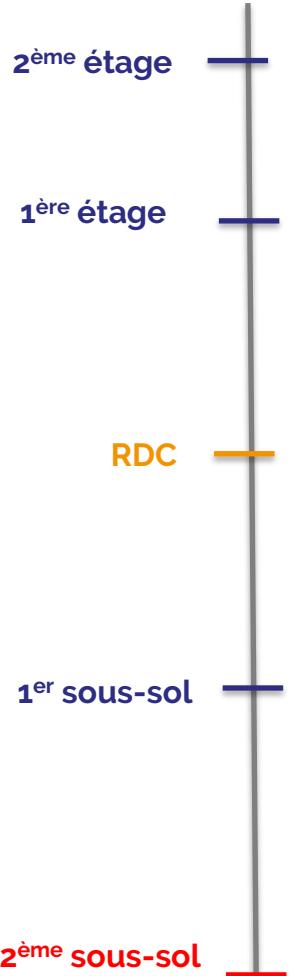
Le triptyque issu de la loi Travail

Champ de la négociation collective

Dispositions supplétives :
elles s'appliquent à défaut de conclusion d'un accord collectif, et précisent les mesures applicables

Champ de la négociation collective

Dispositions d'ordre public :
socle auquel il est impossible de déroger



Exemple en matière d'heures supplémentaires

- **Possibilité de conclure des accords collectifs** => Ex. majoration de 30 % pour les 4 premières heures supplémentaires
- **À défaut d'accord**, les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire de 25% pour les 8 premières heures et 50 % pour les heures accomplies au-delà.
- **Possibilité de conclure des accords collectifs** prévoyant des dispositions particulières, sous réserve de respecter les dispositions d'ordre public. **Le taux ne peut être inférieur à 10 %**.
- **Ordre public** => Toute heure accomplie au-delà de la durée hebdomadaire ouvre droit à une majoration salariale (ou un repos compensateur équivalent)



NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES



Thèmes obligatoires de négociation

- Les négociations obligatoires sont regroupées en **3 domaines** par le Code du travail (articles L. 2242-1 et L. 2242-2 du Code du travail) :
 - **La rémunération**, les salaires effectifs, **le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise**.
 - **L'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes **et la qualité de vie et conditions de travail**.
 - Pour les **entreprises** et les groupes d'entreprises **d'au moins 300 salariés**, la négociation sur **la gestion des emplois et des parcours professionnels**.
- **3 thèmes sur lesquels les entreprises, munies d'organisations syndicales, doivent obligatoirement négocier.**
- Les **autres thèmes** restent **à la discrédition des partenaires sociaux** qui restent donc libres d'engager le dialogue social.



Rappel juridique : Mesures d'ordre public relatives à la négociation collective

Dans les entreprises où sont constituées des sections syndicales d'OSR (Organisations Syndicales Représentatives) et qui sont pourvues d'un délégué syndical, l'employeur doit engager au moins une fois tous les 4 ans :

- Une **négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée**. À noter qu'en l'absence d'accord sur l'égalité professionnelle prévoyant les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, cette négociation doit aussi porter sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes (C. trav., art. L. 2242-3);
- Une **négociation sur l'égalité professionnelle femmes/hommes portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de vie et des conditions de travail**. Elle porte également sur les mesures adéquates et pertinentes de correction et, le cas échéant, sur la programmation, annuelle ou pluriannuelle, de mesures financières de ratrappage salarial si l'index de l'égalité professionnelle de l'entreprise est inférieur à 75 points (art. L.1142-9);
- Dans les entreprises et les groupes d'entreprises (*au sens du comité de groupe d'au moins 300 salariés*, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire (*au sens du comité européen*) comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France : une **négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels**.

Rappel juridique :

Champ de la négociation collective des dispositions relatives à la négociation collective

- Le législateur oblige à négocier sur ces 3 thèmes, mais **les partenaires sociaux peuvent conclure un accord qui fixe le cadre dans lequel vont se dérouler ces négociations** (article L. 2242-10 du Code du travail).
- **L'avantage** d'avoir un accord sur les NAO est de **déterminer, mais aussi de fixer à l'avance un cadre** sur :
 - Les **thèmes** des négociations obligatoires ;
 - La **péodicité**, avec l'obligation de négocier au moins tous les 4 ans ;
 - Le **contenu** de chacun des thèmes ;
 - Le **calendrier** et les lieux des réunions ;
 - Les **informations** que l'employeur remet aux négociateurs, sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage, et la date de cette remise. **Attention : la loi ne définit pas les informations à fournir par l'employeur. L'obligation de loyauté est un argument à fournir pour obtenir les informations permettant d'apprécier la situation de l'entreprise et ses marges de manœuvres.**
 - Les **modalités** selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties.



Rappel juridique :

Dispositions supplétives relatives à la négociation collective

- **À défaut d'un accord d'entreprise sur les modalités des négociations**, l'employeur devra alors engager **les négociations à la périodicité suivante** :

Périodicité	Thème
Annuelle	<u>Rémunération</u> : <ul style="list-style-type: none">• une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;• écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.
Annuelle	<u>Conditions de travail</u> : <ul style="list-style-type: none">• articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;• mesures permettant de lutter contre toute discrimination ;• modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'une complémentaire santé
Triennal	<u>GEPP</u> : <ul style="list-style-type: none">• une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels pour les entreprises d'au moins 300 salariés,

A noter que si un accord de méthode conclu au niveau du groupe le prévoit, l'engagement à ce niveau de l'une des négociations obligatoires dispense les entreprises appartenant à ce groupe d'engager elles-mêmes cette négociation. Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe (art. L.2232-33)



Rappel juridique :

Dispositions supplétives

Tous les ans : rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée

A défaut d'accord, chaque année, l'employeur doit engager une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise (C. trav., art. L. 2242-13, 1^o).

- Cette négociation porte sur 4 sous-thèmes tels que (art. L.2242-15 c. trav) :
 - **les salaires effectifs;**
 - **la durée effective et l'organisation du temps de travail ;**
 - 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, alors la **négociation doit porter sur l'intéressement, la participation et l'épargne salariale**
 - **le suivi de la mise en œuvre des mesures** (déterminées dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle) **visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.** Les textes n'apportent pas de précisions à ce sujet, mais en pratique, il est possible de demander à la direction un état des lieux de la mise en œuvre des mesures et des résultats obtenus.

A défaut d'accord, chaque année, l'employeur doit engager une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail (C. trav., art. L. 2242-13, 2^o).

- Cette négociation porte sur 8 sous-thèmes (art. L.2242-17 c. trav) :
 - l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;
 - les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
 - les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;
 - les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
 - à défaut d'accord de branche ou d'entreprise portant sur ces questions : les modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident ;
 - l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés ;
 - les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion ;
 - dans les entreprises dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site : les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail.
- La négociation peut également porter sur la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels (listés à l'art. L. 4161-1) (C. trav., art. L. 2242-19) et sur la qualité des conditions de travail, notamment la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels travail (C. trav., art. L. 2242-19-1).



Rappel juridique : Dispositions supplétives

Tous les 3 ans : négociation sur la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)

A défaut d'accord, dans les entreprises concernées), l'employeur engage tous les 3 ans une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers (art. L. 2242-20).

- Cette négociation porte sur **6 sous-thèmes obligatoires** (art. L.2242-20 c. trav.) :
 - **Mise en place d'un dispositif de GPEC** (notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique) et de mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement d'un Compte Personnel de Formation, de VAE (validation des acquis de l'expérience), de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés, autres que celles prévues dans le cadre d'un accord de performance collective;
 - Le cas échéant, **les conditions de la mobilité géographique et professionnelle interne** à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2 du code du travail, qui doivent, en cas d'accord de performance collective, faire l'objet d'un chapitre spécifique;
 - **Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle** dans l'entreprise et **les objectifs du plan de développement des compétences**, en particulier les catégories de salariés et d'emploi auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et les modalités d'abondement par l'employeur du CPF.
 - **Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages**, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des CDI;



Rappel juridique : Dispositions supplétives Tous les 3 ans : négociation sur la GEPP

- Les conditions dans lesquelles les **entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise** ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences;
 - Le **déroulement de carrière des salariés** exerçant des **responsabilités syndicales** et l'exercice de leurs fonctions.

Cette négociation peut porter également sur (art. L. 2242-21 du C. du trav.):

 - Les accords de méthodes sur les règles de consultation du CSE en cas de licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés sur une période de 30 jours;
 - La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques et technologiques ;
 - Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de GPEC de l'entreprise ;
 - Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de GPEC mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée ;
 - La mise en place de congés de mobilité (dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants) ;
 - La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

Un **bilan** doit être réalisé à l'échéance de l'accord (art. L.2242-20 du C. du trav.).



Méthodologie de négociation

- Un accord collectif peut définir la méthode permettant à la négociation de s'accomplir dans des conditions de loyauté et de confiance mutuelle entre les parties.
 - Cet accord précise alors la **nature des informations partagées entre les négociateurs**, notamment, au niveau de l'entreprise, en s'appuyant éventuellement sur la BDESE.
 - Il définit les **principales étapes du déroulement des négociations** et peut prévoir des **moyens supplémentaires** ou spécifiques, notamment s'agissant du volume de crédits d'heures des représentants syndicaux ou des modalités de recours à l'expertise, afin d'assurer le bon déroulement des négociations.

(A noter que le code du travail précise que sauf si l'accord en stipule autrement, la méconnaissance de ses stipulations n'est pas de nature à entraîner la nullité des accords conclus dès lors qu'est respecté le principe de loyauté entre les parties)

(art. L.2222-3-1 c. trav.).



DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION



Articulation des accords de branche avec la négociation d'entreprise



La hiérarchie des normes

- Avant de négocier sur un des thèmes périodiques obligatoires, il est important de savoir si des dispositions conventionnelles au niveau de la branche existent sur ce même thème et si elles s'imposent, le cas échéant, aux négociateurs.
- L'ordonnance du 22 septembre 2017 (n°2017-385) relative au renforcement de la négociation collective a révisé les rapports entre accord d'entreprise ou d'établissement et accord de branche.

Ce texte proclame la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche tout en réservant à la branche certains domaines.

- Pour ce faire, **3 blocs sont distingués** :



- **1^{er} bloc** (art. L. 2253-1 C. Trav.) : il regroupe les matières (au nombre de 13) dans lesquelles **les conventions de branches prévalent sur les conventions d'entreprises** conclues antérieurement ou postérieurement à leur date entrée en vigueur, **sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes** (= d'être de valeur égale....) => L'équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant au même objet.



Le contenu du Bloc 1



1° Les salaires minima hiérarchiques

2° Les classifications

3° La mutualisation des fonds de financement du paritarisme

4° La mutualisation des fonds de la formation professionnelle

5° Les garanties collectives complémentaires mentionnées à l'article L. 912-1 du code de la sécurité sociale (**protection sociale**)

6° Les mesures relatives à la **durée du travail portant sur les points suivants** :

Création d'une durée d'équivalence, possibilité **d'aménager le temps de travail** par accord d'entreprise **sur une période supérieure à l'année et pouvant aller jusqu'à 3 ans, nombre minimal d'heures entraînant la qualification de travailleur de nuit sur une période de référence**),

Pour les salariés à temps partiel : fixation de la durée minimale de travail et du taux de majoration des heures complémentaires et possibilité d'augmenter temporairement la durée du travail prévue au contrat (compléments d'heures)

7° **Certaines mesures** relatives **aux contrats de travail à durée déterminée** et **aux contrats de travail temporaires** - durée totale du CDD, nombre maximal de renouvellement possible du CDD, cas dans lesquels le délai de carence entre 2 CDD ne s'applique pas, durée totale du contrat de mission, nombre maximal de renouvellement possible du contrat de mission, modalités de calcul du délai de carence entre 2 contrats de mission)

Le contenu du Bloc 1 (suite)



8° Les mesures relatives au **contrat à durée indéterminée de chantier** énoncées aux articles L. 1223-8 et L. 1223-9

- = les motifs de recours au CDI de chantier.
- = détermination de la taille des entreprises et des activités concernées, les mesures d'information du salarié sur la nature de son contrat, les contreparties en termes de rémunération et d'indemnité de licenciement ainsi que les garanties en termes de formation

9° **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

10° Les **conditions et les durées de renouvellement de la période d'essai** mentionnées à l'article L. 1221-21 du code du travail

11° Les modalités selon lesquelles la poursuite des contrats de travail est organisée entre deux entreprises lorsque les conditions d'application de l'article L. 1224-1 ne sont pas réunies (= **transfert conventionnel des contrats de travail**).

12° **Les cas de mise à disposition d'un salarié temporaire auprès d'une entreprise utilisatrice mentionnés aux 1° et 2° de l'article L. 1251-7**

= 1° Lorsque la mission de travail temporaire vise, en application de dispositions légales ou d'un accord de branche étendu, à favoriser le recrutement de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ;

2° Lorsque l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice s'engagent, pour une durée et dans des conditions fixées par décret ou par accord de branche étendu, à assurer un complément de formation professionnelle au salarié. (*sans changement*)

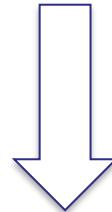
13° Portage salarial : la rémunération minimale du salarié porté, ainsi que le montant de l'indemnité d'apport d'affaire, mentionnée aux articles L. 1254-2 et L. 1254-9 du Code du travail.

Les 13 matières du Bloc 1 (art. L. 2253-1 C. Trav.)



13 matières pour lesquelles l'accord de branche prévaut sur l'accord d'entreprise
sauf lorsque l'accord d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes

NB : L'équivalence des garanties s'apprécie par ensemble
de garanties se rapportant à la même matière



**Possibilité de signer un accord
d'entreprise**

- **Avec des garanties au moins
équivalentes**
- **Avec des dispositions plus favorables**



Les 4 matières du Bloc 2 (art. L. 2253-2 C. Trav.)

- Le 2^{ème} bloc regroupe les matières dans lesquelles, lorsque la convention de branche le stipule expressément, l'accord d'entreprise conclu postérieurement ne peut pas comporter de stipulations différentes, « sauf si elle assure des garanties au moins équivalentes ».

Sont concernés :



- La prévention des effets de l'exposition aux **facteurs de risques professionnels** (anciens facteurs pénibilité) ;
- L'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- L'effectif à partir duquel les DS peuvent être désignés, leur nombre et la valorisation de leurs parcours syndical ;
- Les primes pour travaux dangereux ou insalubres.



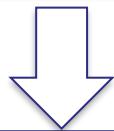
Bloc 2 : règles d'application si clause de verrou

BLOC 2 (article L.2253-2 C. Trav.)

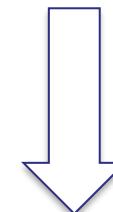
Verrouillage possible de la branche dans 4 matières si la branche a décidé qu'elle prévaut sur l'accord d'entreprise



Si clause de verrou



Accord d'entreprise possible
Seulement avec des garanties au moins équivalentes



À défaut de clause de verrou dans la CC de branche
= application des dispositions d'accord d'entreprise

À défaut de dispositions dans la CC de branche et d'accord d'entreprise
= applications des dispositions supplétives du Code du travail

À défaut de dispositions dans la CC de branche et d'accord d'entreprise
= application des dispositions supplétives du Code du travail



Bloc 3 (art. L. 2253-3 C. trav.)

- **3^{ème} bloc** => dans **toutes les autres matières non visées par le 1^{er} et le 2^{ème} blocs, les stipulations de l'accord d'entreprise** conclu antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche **prévalent sur celles ayant le même objet, prévues par la convention de branche.**

La primauté est accordée à l'accord d'entreprise
peu importe sa date de conclusion.

Toutefois, en l'absence d'accord d'entreprise, la convention de branche s'applique. Ainsi, **une branche a également intérêt à négocier sur ces thèmes** car, de fait, pour de nombreuses entreprises qui mettront des années à se doter d'un statut conventionnel, ce seront les stipulations de la branche qui s'appliqueront à titre subsidiaire.



Déroulement de la négociation par le syndicat



Le délégué syndical

Attributions

- Le délégué syndical **anime la section syndicale, représente son syndicat** auprès de l'employeur et **assure la défense des intérêts des salariés.**
 - Il peut notamment formuler des propositions ou des revendications, assister le salarié qui le souhaite lors d'un entretien préalable à une sanction disciplinaire, assister les salariés auprès du conseil des prud'hommes.
- Le délégué syndical est, sans avoir à présenter de mandat, de plein droit investi du pouvoir de **négocier et conclure un accord d'entreprise.** Tant que l'entreprise possède au moins un délégué syndical, seules les organisations syndicales représentatives sont habilitées à négocier un accord collectif, par l'intermédiaire des délégués syndicaux.
- L'employeur est tenu d'engager au moins tous les 4 ans (art. L.2242-1 et L.2242-2 du c. trav.) :
 - Une négociation sur la **rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise** ;
 - Une négociation sur **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail.
 - Dans les entreprises et les groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises de groupes et groupes d'entreprise de dimension communautaire une **négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.**
- L'employeur et les syndicats peuvent également à tout moment, en dehors des négociations obligatoires, négocier sur des thèmes qu'ils choisissent.



Le délégué syndical

Attributions

- Le délégué syndical a également des attributions spécifiques : certains articles du code du travail mentionnent expressément qu'il **doit être consulté ou informé, ou que des documents doivent lui être remis**.
 - Le délégué syndical a **accès à la de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)** (en l'absence d'accord sur la BDESE) (art. L. 2312-36 c.trav).
 - Les conditions d'information des délégués syndicaux (ainsi que de tous les représentants du personnel) sur le **droit conventionnel applicable dans l'entreprise** et l'établissement sont définies par accord de branche. A défaut d'accord, l'employeur lié par une convention ou un accord collectif de travail doit fournir un exemplaire de ce texte notamment aux DS (art. L.2262-5 R.2262-2 c.trav).
 - L'employeur **fournit chaque année aux délégués syndicaux la liste des modifications apportées** aux conventions ou accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise (art. L.2262-6 c.trav).
 - En l'absence d'accord collectif prévoyant certaines dérogations, l'employeur peut néanmoins solliciter une autorisation auprès de l'inspecteur de travail pour les mettre en œuvre unilatéralement., après **consultation des délégués syndicaux** (c'est le cas notamment pour la définition de la période du travail de nuit, dérogation à la durée maximale quotidienne du travail de nuit ou encore le travail en continu),





Qui doit engager les négociations collectives obligatoires ?

- C'est à l'employeur de prendre l'**initiative** d'engager les négociations collectives obligatoires, au plus tard dans les **12 mois suivants les dernières négociations**.
- Si l'employeur ne fait rien ? **Une organisation syndicale fait la demande expresse à la direction d'ouvrir les NAO.** L'employeur est alors tenu de transmettre la demande de négociation aux autres organisations représentatives dans les 8 jours et de convoquer les parties à la négociation dans les 15 jours.
- Si l'employeur n'est pas diligent ? Il commet un **délit d'entrave** qui est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 €. Il peut être condamné à des pénalités financières (articles L. 2242-7 et L. 2242-8 du Code du travail).





Qui doit-être convoquer à la négociation ?

- Les partenaires à la négociation annuelle obligatoire sont **l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise** (article L2232-16 du Code du travail).
- **La délégation de chacune des organisations représentatives** parties à des négociations dans l'entreprise **comprend le délégué syndical** de l'organisation dans l'entreprise **ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux** (article L2232-17 du Code du travail).
- **Chaque organisation peut compléter sa délégation par des salariés de l'entreprise**, dont le **nombre est fixé par accord** entre l'employeur et l'ensemble des organisations syndicales représentatives.
- **A 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**.
- **Le temps passé à la négociation est rémunéré comme temps de travail** à échéance normale (art. L2232-18 c.trav).
- Par ailleurs, **chaque section syndicale dispose**, au profit de son ou ses délégués syndicaux et des salariés de l'entreprise appelés à négocier l'accord d'entreprise, en vue de la préparation de la négociation de cet accord, **d'un crédit global supplémentaire** dans la limite d'une durée qui ne peut excéder :
 - 12 heures par an dans les entreprises d'au moins 500 salariés ;
 - 18 heures par an dans celles d'au moins 1000 salariés.



Réunions de négociation



Quel calendrier de négociations ?

- **S'il existe un accord collectif sur la négociation obligatoire, le calendrier et les modalités des réunions sont déjà fixés** (à savoir le nombre de réunions, leur périodicité, le lieu où elles se tiendront.)
- **À défaut d'accord, 2 réunions au minimum doivent se tenir.**
 - **La 1^{ère} réunion** est **dite réunion préparatoire** et permettra de préciser, en l'absence d'accord sur le sujet :
 - Le lieu et le calendrier des réunions de négociation.
 - Les informations qui seront remises par l'employeur aux délégués syndicaux et la date de remise desdites informations.
 - **Il n'y a pas un nombre maximal de réunions** : les négociations s'achèvent lorsque les parties ont trouvé un accord ou constaté l'échec des négociations.

Négocier la méthode de la négociation

Pour mémoire, un accord collectif **peut définir la méthode permettant à la négociation de s'accomplir dans des conditions de loyauté et de confiance mutuelle entre les parties**. Cet accord précise la **nature des informations partagées entre les négociateurs**, notamment, au niveau de l'entreprise, en s'appuyant éventuellement sur la BDESE. Il définit les **principales étapes du déroulement des négociations** et peut prévoir des **moyens supplémentaires** ou spécifiques, notamment s'agissant du volume de crédits d'heures des représentants syndicaux ou des modalités de recours à l'expertise, afin d'assurer le bon déroulement des négociations. (art. L. 2222-3-1 c. trav.).

Interdiction de prendre de prendre des décisions unilatérales portant sur les thèmes de la négociation en cours

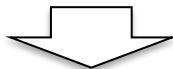
- Tant que la négociation est en cours, **l'employeur ne peut pas arrêter de décisions unilatérales concernant la collectivité des salariés portant sur les thèmes de la négociation, sauf si l'urgence le justifie** (C. trav., art. L. 2242-4).
 - A contrario, l'employeur peut, durant le temps de la négociation, prendre des mesures individuelles concernant tel ou tel salarié. Il peut aussi prendre des décisions à l'égard de la collectivité des salariés sur les matières non concernées par la négociation en cours.
 - **Une décision unilatérale concernant la collectivité des salariés et portant sur un thème concerné par la négociation, qui est arrêtée après la convocation à la première réunion, est ainsi nulle et de nul effet**, même si la première réunion n'a pas encore eu lieu (Cass. soc., 29 juin 1994, n° 91-18.640). Quant à la fin de la négociation, on peut considérer qu'il s'agit de la fin de la dernière réunion de négociation prévue par le calendrier.
 - **La loi ne précise pas ce qu'elle entend par l'urgence qui justifierait de contrevenir à cette interdiction de prendre des décisions unilatérales**. La jurisprudence ne s'est pas non plus prononcée sur ce point.



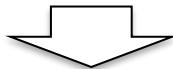
Conditions de validité d'un accord en présence de DS dans l'entreprise

Caractère majoritaire des accords depuis le 1^{er} mai 2018

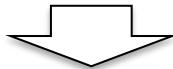
La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement est subordonnée :
(art. L.2232-12 C. trav.)



À sa signature par des organisations syndicales représentatives (OSR) totalisant plus de 50% des suffrages exprimés en faveur de syndicats représentatifs au 1^{er} tour des dernières élections professionnelles (Titulaires du CSE)



Ou, si l'accord n'est pas signé par des OSR recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives



À sa signature par des syndicats ayant recueilli plus de 30 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au 1^{er} tour des élections professionnelles



À l'approbation des salariés à la majorité des suffrages exprimés



Issue de la négociation

Réussite de la négociation – notification, dépôt et publicité de l'accord

Formalités de droit commun

- **Le texte d'un accord valablement conclu doit être notifié par la partie signataire la plus diligente, à l'ensemble des organisations syndicales représentatives de l'entreprise ou de l'établissement** (C. trav., art. L. 2231-5).
- L'accord collectif doit par ailleurs être **déposé**, d'une part, **sur la plateforme de téléprocédure du ministère du Travail** (C. trav., art. D. 2231-4) et, d'autre part, **auprès du greffe du conseil de prud'hommes** (C. trav., art. D. 2231-2).
- Les accords collectifs doivent également être rendus publics. À cet effet, ils sont versés dans une base de données nationale, dont le contenu est publié en ligne (C. trav., art. L. 2231-5-1, al. 1er), **sur le site www.legifrance.gouv.fr**.

Formalités spécifiques aux accords sur les salaires effectifs

- Concernant les accords sur les salaires effectifs, en plus des formalités de dépôt de droit commun, des formalités spécifiques doivent être observées : **les accords collectifs d'entreprise doivent être déposés accompagnés d'un procès-verbal d'ouverture des négociations portant sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes consignant les propositions respectives de l'employeur et des organisations syndicales parties à la négociation**. Ce PV **atteste que l'employeur a engagé sérieusement et loyalement les négociations**. (art. L.2242-6)



Issue de la négociation

Echec de la négociation

Dispositions de droit commun : établissement d'un PV de désaccord

- **Engager des négociations n'implique pas que ces dernières aboutissent.** La conclusion d'un accord ou d'un avenant ne résulte pas nécessairement de cette démarche. Le législateur n'impose que le fait d'engager une négociation.
- L'engagement de la négociation peut aboutir à un accord collectif ou à un avenant modifiant un accord ou se conclure par un constat d'échec.
 - le **PV de désaccord constitue l'un des caractères spécifiques de la négociation obligatoire.** Il permet d'établir la réalité de « l'engagement » de la négociation. Toutes les négociations obligatoires doivent donner lieu à l'établissement d'un PV de désaccord en cas d'échec. Il s'agit d'une **obligation d'ordre public** (art. L.2242-5 du c. trav.)
- **Ce PV fait l'objet d'un dépôt à l'initiative du représentant légal** du groupe, de l'entreprise ou de l'établissement, selon les mêmes modalités que celles applicables à un accord (voir supra). **Il mentionne, dans leur dernier état, les propositions des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement.**



Issue de la négociation

Echec de la négociation

Dispositions spécifiques en cas d'échec des négociations sur l'égalité F/H et la QVT

- **Plan d'action annuel à défaut d'accord sur l'égalité femmes/hommes**

Si aucun accord n'est conclu à l'issue de la négociation sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, l'employeur doit établir un **plan d'action annuel** destiné à assurer cette égalité (C. trav., art. L. 2242-3).

Contenu du plan d'action

Après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'action, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, doit déterminer **les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, définir les actions qualitatives et quantitatives permettant de les atteindre et évaluer leur coût** (C. trav., art. L. 2242-3).

Dépôt et diffusion du plan d'action

L'employeur doit déposer ce plan d'action selon les **modalités de droit commun de dépôt des accords collectifs** détaillées ci-avant (C. trav., art. R. 2242-2-1).



Les outils à la négociation : le rôle du CSE et de son expert



Les étapes clés de la négociation

1

La phase de préparation :

- **La prise d'informations : interne** (données de la direction, BDESE, rapports de l'expert...) et **externe** (environnement économique, législatif, sectoriel...)
- **La construction des revendications** : définir ses objectifs, ses priorités, établir une stratégie, prévoir des arguments ...

2

La phase de négociation :

- **La conduite de la négociation** : techniques de négociations, pièges à éviter, suspensions de séances, adaptation de la stratégie...) ;
- **La communication** auprès des salariés.

3

L'issue des négociations :

- **Signer l'accord ?**
- **Communiquer l'issue des négociations aux salariés**
- **Utiliser le retour sur expérience :**
 - analyser les points positifs/les axes d'amélioration, les stratégies efficaces...
 - laisser des traces du retour d'expérience pour les NAO suivantes.



Les informations sur lesquelles s'appuyer (exemple des NAO sur les rémunérations)

Informations **accessibles** dans la **BDESE**. Mais **d'autres informations peuvent être sollicitées** comme le bilan des NAO N-1, le nombre de salariés au SMIC ou au minima conventionnel...

Niveau d'inflation, dynamique du marché du travail, situation de l'environnement sectoriel, politiques gouvernementales et réglementations...

Les informations remises par l'employeur

Votre connaissance de l'entreprise

Les données sur l'environnement économique

Les remontées des salariés

A l'occasion des 3 grandes consultations / rapports de l'expert

Au travers du **contact terrain**, de **questionnaires de satisfaction**, d'enquête RPS...



Outil 1 : la documentation remise par l'employeur en vue des négociations



Négociations obligatoires

Informations à recevoir

- **À défaut d'accord** organisant les modalités de la négociation, **lors de la 1^{ère} réunion, l'employeur indique les informations qui seront remises ainsi que la date à laquelle elles le seront** (art. L. 2242-14 du c. trav.).
 - Ces informations peuvent être mises à disposition dans la BDESE : un accord sur la BDESE peut en effet également intégrer dans la base de données les informations nécessaires aux négociations obligatoires (art. L. 2312-21 du c. trav.).
- **Concernant la nature des documents devant être remis pour les négociations obligatoires**, la principale difficulté est qu'il n'existe pas de dispositions légales faisant une liste précise et exhaustive de ce qui doit être remis aux négociateurs.

Ainsi, en l'absence d'accord, à défaut de pouvoir se référer à une liste légale précise et exhaustive, **il convient de s'appuyer sur le principe selon lequel les négociations doivent être engagées de bonne foi pour demander des informations et documents qui sont nécessaires pour pouvoir négocier convenablement.**

En ce sens l'article L.2242-6 du code du travail indique notamment que : «*Le procès-verbal atteste que l'employeur a engagé sérieusement et loyalement les négociations. L'engagement sérieux et loyal des négociations implique que, dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur ait convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixé le lieu et le calendrier des réunions. L'employeur doit également leur avoir communiqué les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause et avoir répondu de manière motivée aux éventuelles propositions des organisations syndicales.*»



Négociations obligatoires

Informations à demander en pratique

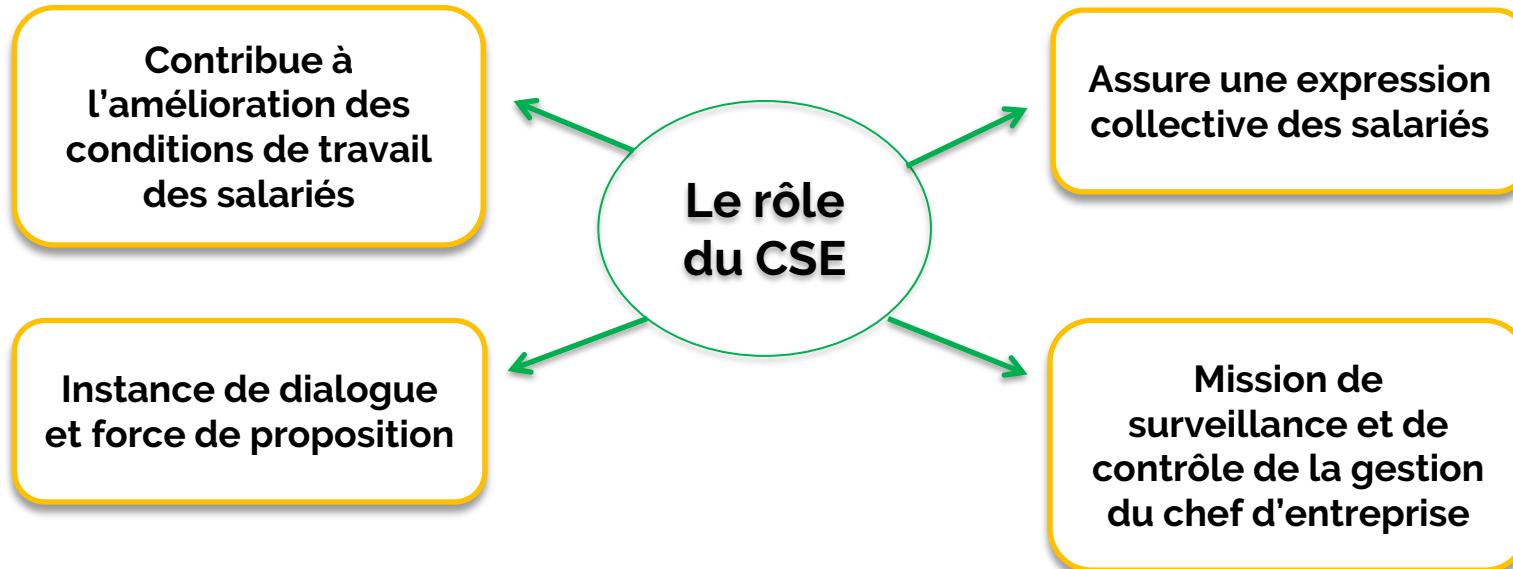
- Enfin, les négociateurs peuvent également **s'appuyer sur les documents et avis remis dans le cadre des consultations récurrentes du CSE ainsi que les rapports d'expertises réalisés dans ce cadre pour avoir des informations supplémentaires pour négocier.**
 - Pour ce faire, il convient donc d'articuler les consultations récurrentes du CSE avec les négociations obligatoires.



Outil 2 : les éléments provenant du CSE (BDESE / Consultations récurrentes)



Le rôle du CSE



Le Code du travail impose des consultations dans un certain nombre de domaines (consultations périodiques ou récurrentes) et lorsque certaines situations se présentent (consultations ponctuelles).



La base de données économiques, sociales et environnementales

Thèmes d'ordre public et périodes couvertes

1 Investissements : social, matériel et immatériel, et information en matière environnementale

2 Égalité professionnelle (diagnostic et analyse de la situation comparée femmes/hommes, analyse des écarts de salaire et de déroulement de carrière, évolution des taux de promotion respectifs femmes/hommes)

3 Fonds propres, endettement et impôts

4 Rémunération des salariés et dirigeants dans l'ensemble de leurs éléments

5 Activités sociales et culturelles : montant des contributions versées et dépenses engagées par l'employeur

6 Rémunération des financeurs : actionnaires (revenus distribués) et actionnariat salarié ;

7 Flux financiers à destination de l'entreprise/Aides publiques, réduction d'impôts, exonérations et réductions de cotisations sociales, crédits d'impôts, mécénat

8 Partenariats : réalisée et utilisée par l'entreprise ;

9 Pour les entités appartenant à un groupe : transferts commerciaux et financiers entre elles ; capitaux si mouvements significatifs, cessions, fusions et acquisitions réalisées

10. Conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise

Les informations contenues dans la BDESE portent sur les **2 années précédentes, l'année en cours intègrent des perspectives sur les 3 années suivantes** (art. L.2312-36).

Mais attention, cette disposition **n'est pas d'ordre public** : on peut donc y déroger par accord.

La BDESE doit ainsi présenter (art. R.2312-8 et R.2312-9 C. trav.) :

- Les partenariats conclus pour produire des services ou des produits pour une autre entreprise ;
- Les partenariats conclus pour bénéficier des services ou des produits d'une autre entreprise.

Ces **2 rubriques de la BDESE ne sont obligatoires qu'à défaut d'accord sur le sujet**

La BDES-E support des trois consultations récurrentes

Les orientations stratégiques

La consultation porte sur :

- **Les orientations stratégiques** définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise,
- **Leurs conséquences** sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages,
- **La gestion des emplois et des parcours professionnels** (GEPP),
- **Les orientations de la formation professionnelle.**

La situation économique et financière

La consultation porte sur :

- la **situation économique et financière** (en lieu et place de l'examen des comptes annuels et prévisionnels),
- la **politique de R&D**,
- l'**utilisation du Crédit Impôt Recherche** (CIR).

La politique sociale, les conditions de travail et l'emploi

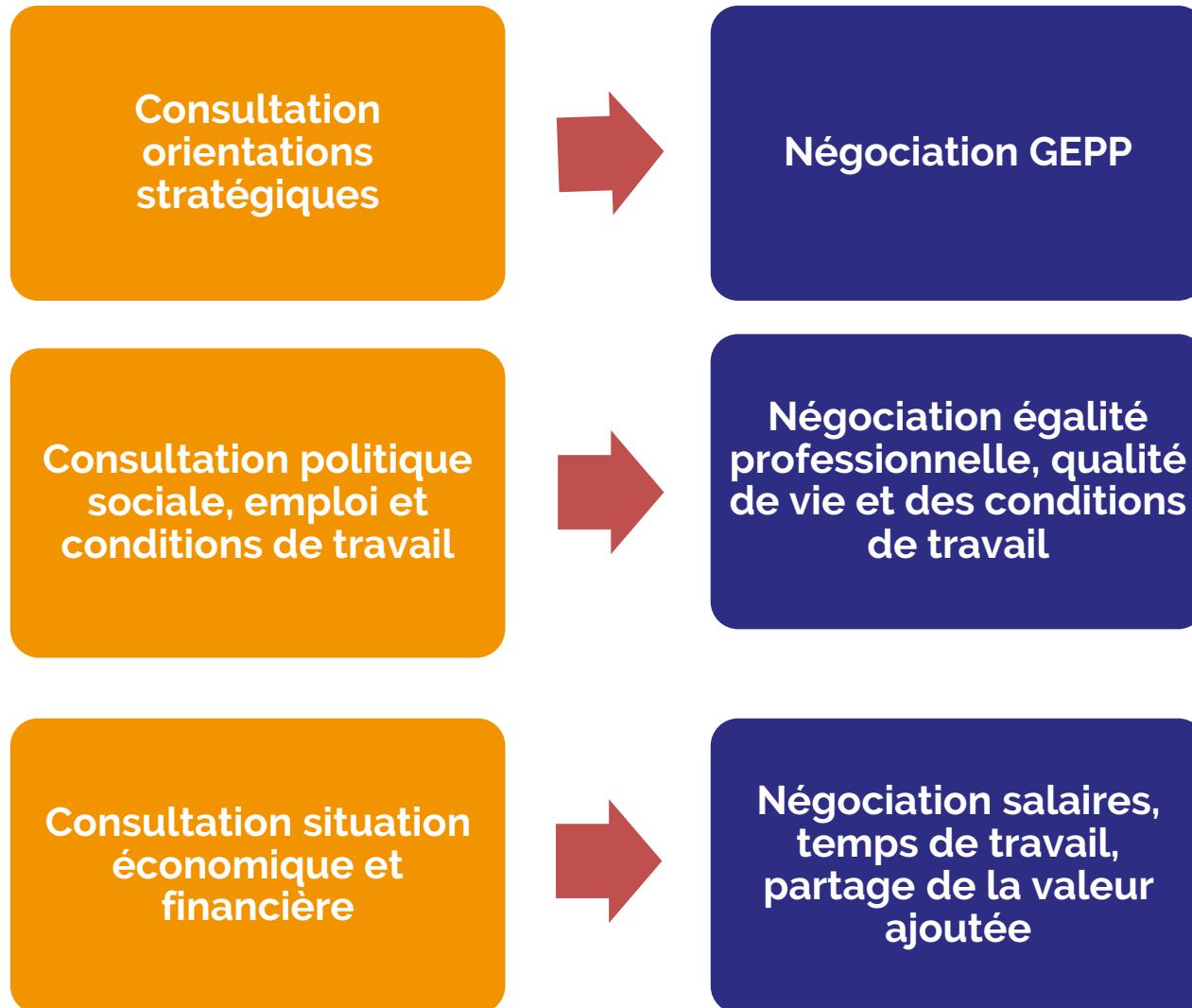
La consultation porte notamment sur :

- l'évolution de **l'emploi**, les **qualifications**,
- le programme pluriannuel de **formation**, les actions de formation envisagées par l'employeur,
- **l'apprentissage**, les conditions d'accueil en **stage**,
- les actions de **prévention** en matière de santé et de sécurité,
- les **conditions de travail**, les congés et l'aménagement du temps de travail, la **durée du travail**,
- **l'égalité professionnelle**,
- et les modalités d'exercice du **droit d'expression** des salariés dans les entreprises non couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail contenant des dispositions sur ce droit.

La Loi Climat a enrichi les thèmes de ces consultations. L'article L2312-17 du Code du Travail prévoit : « au cours de ces consultations, le comité est informé des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. »



Obligation de consultation et de négociation d'entreprise se répondent



Les obligations de consultation et de négociation se répondent

Exemple de calendrier

Calendrier indicatif

DEC > JAN > FEV > MAR > AVR > MAI > JUIN > JUIL > ÂOÛT > SEPT > OCT > NOV > DEC

Consultation orientations stratégiques

Avis motivé et vœux auxquels l'employeur doit répondre

Négociation triennale GEPP (≥ 300 salariés)

Les négociateurs pourront ainsi bénéficier de l'avis motivé rendu par le CSE à l'occasion de chacune de ces consultations, nourries des conclusions de son expert-comptable et ainsi avoir une meilleure visibilité de la situation de l'entreprise et des salariés.

Consultation situation économique et financière

Avis motivé et vœux auxquels l'employeur doit répondre

Négociation salaires, temps de travail, partage valeur ajoutée

Consultation politique sociale, emploi et conditions de travail

Avis motivé et vœux auxquels l'employeur doit répondre

Négociation qualité de vie au travail, égalité professionnelle, droit à la déconnexion



- **L'idée est de trouver un accord avec la direction pour :**

- Déterminer la date de lancement des consultations annuelles par rapport aux négociations obligatoires ;
 - Aménager les délais de consultations du comité et le recours à l'expertise.

- **Pourquoi ?**

- Les délais préfix « de droit commun » peuvent s'avérer trop courts pour certaines consultations et notamment la consultation sur la politique sociale ;
 - Il peut être intéressant de prévoir un échelonnement des consultations dans le temps, thème par thème ;
 - Octroyer un délai d'expertise plus long à l'expert ;
 - Cela permet d'éviter que la direction engage, par exemple, les 3 consultations en même temps et/ ou avant des grands départs en congés d'été.



Outil 4 : le recours à l'expert

L'apport des rapports de l'expert dans le cadre des 3 grandes consultations récurrentes



- **La consultation sur la Situation Economique et Financière (SEF)**

- **Vision sur la situation de l'entreprise** : évolution de l'activité, de ses résultats et performances, et de sa situation financière
- **Mettre en parallèle les résultats de l'entreprise vs sa politique salariale** : cohérence, proportionnalité, marges de manœuvre...
- **Comment se répartie la richesse** entre les actionnaires/investisseurs, les salariés ...

- **La consultation sur la Politique Sociale, les Conditions de Travail et l'Emploi (PSCTE)**

- Vision sur la situation et notamment en matière de rémunérations : structure et niveau des rémunérations, écarts de salaires, bilan NAO N-1, inégalités de traitement H/F ...

- **La consultation sur les Orientations Stratégiques (ORS)**

- **Comprendre les orientations** de votre entreprise en termes d'activité, d'emploi, d'organisation du travail, de recours à la sous-traitance ou à l'intérim, mais aussi de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- **Apprécier la cohérence de la démarche stratégique** envisagée, **et ses impacts** organisationnels, financiers, sociaux et environnementaux.

Consultations récurrentes du CSE



- Le **CSE peut faire appel** (le cas échéant, sur proposition des commissions constituées en son sein) à un **expert-comptable**,
- Désignation de l'expert** : la décision de recourir à un expert est prise en principe **à la majorité des membres présents**. L'expert est librement choisi par le CSE. Le président ne participe pas à ce vote, les élus agissant alors en tant que délégation du personnel.

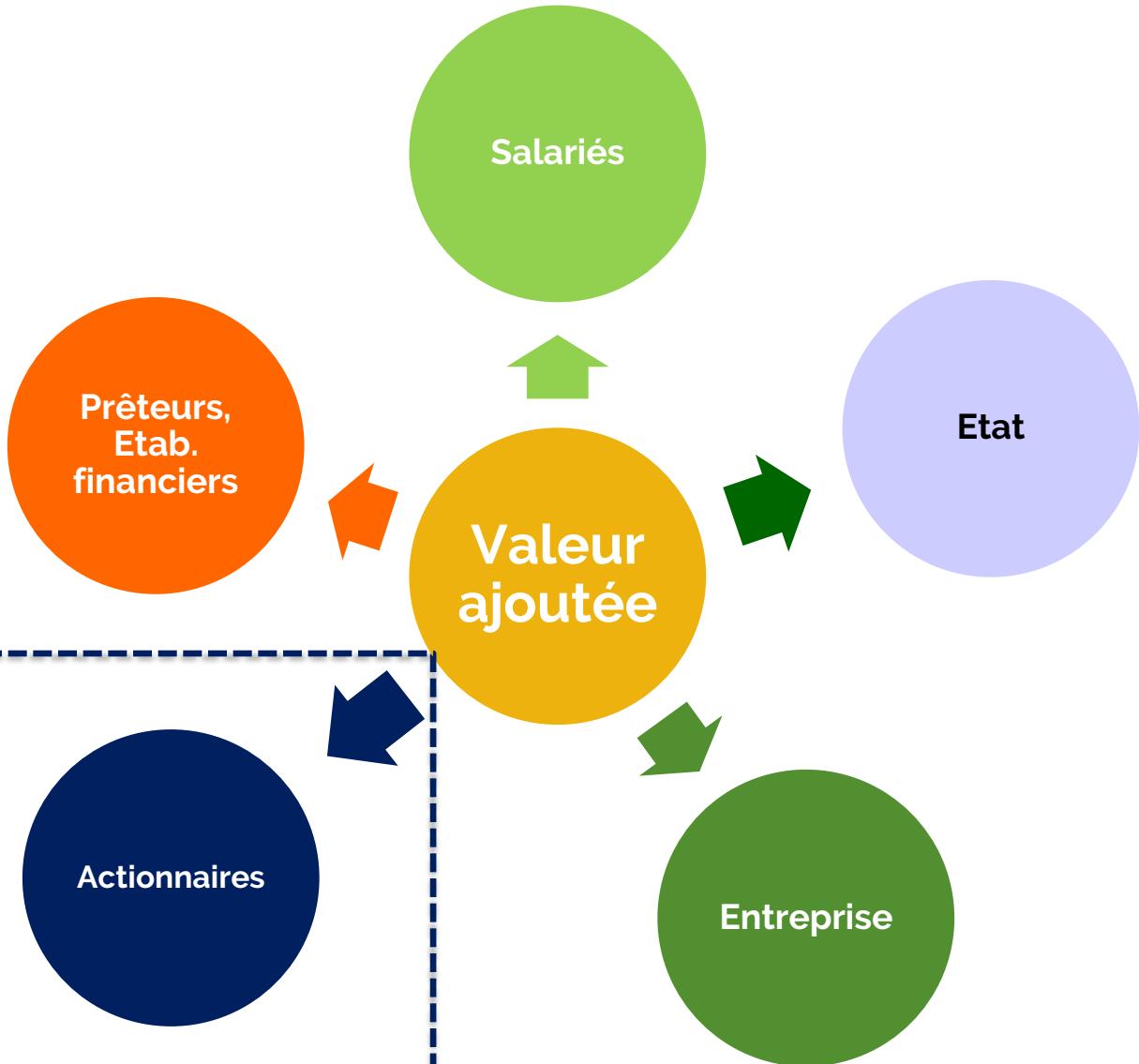
Le CSE peut faire appel à un expert-comptable dans les cas suivants :	Prise en charge de l'expertise
Consultation sur la situation économique et financière	100 % employeur
Consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise	80 % employeur / 20 % CSE *
Consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi	100 % employeur

*A noter que l'employeur doit prendre en charge intégralement une expertise lorsque le budget de fonctionnement du CSE est insuffisant pour couvrir le coût de l'expertise et n'a pas donné lieu à un transfert d'excédent annuel au budget destiné aux ASC au cours des 3 années précédentes (art. L.2315-61 et L.2315-80):

L'expertise SEF et la valeur ajoutée : des choix de répartition à mettre en évidence et à suivre dans le temps

La valeur ajoutée a deux aspects qui lui confèrent une **fonction charnière** :

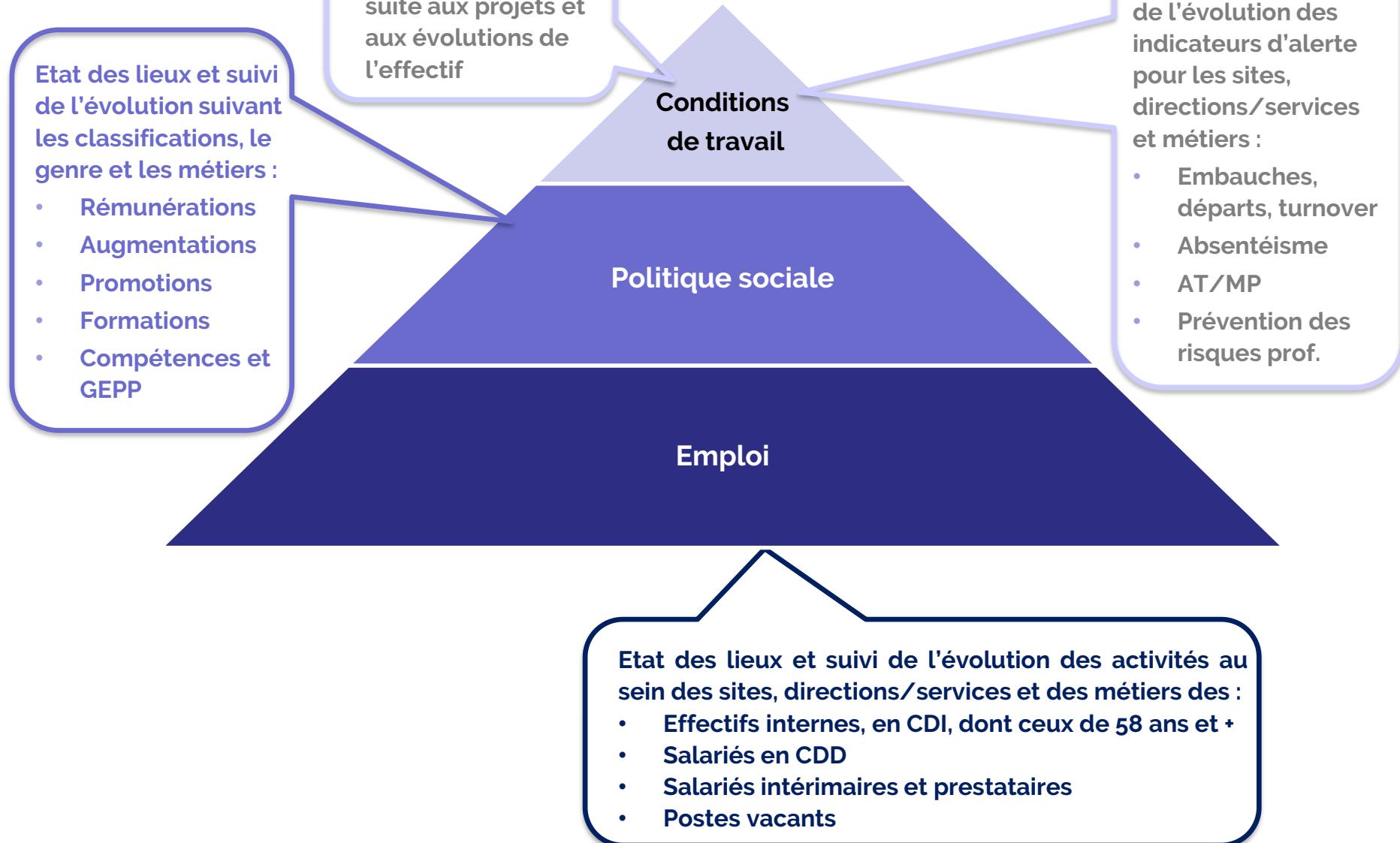
- Elle représente d'une part le **supplément de valeur créée** dans l'entreprise dans l'exercice de son activité courante
- Elle est le **point de départ de la répartition de revenus** entre le travail, l'Etat et le capital.



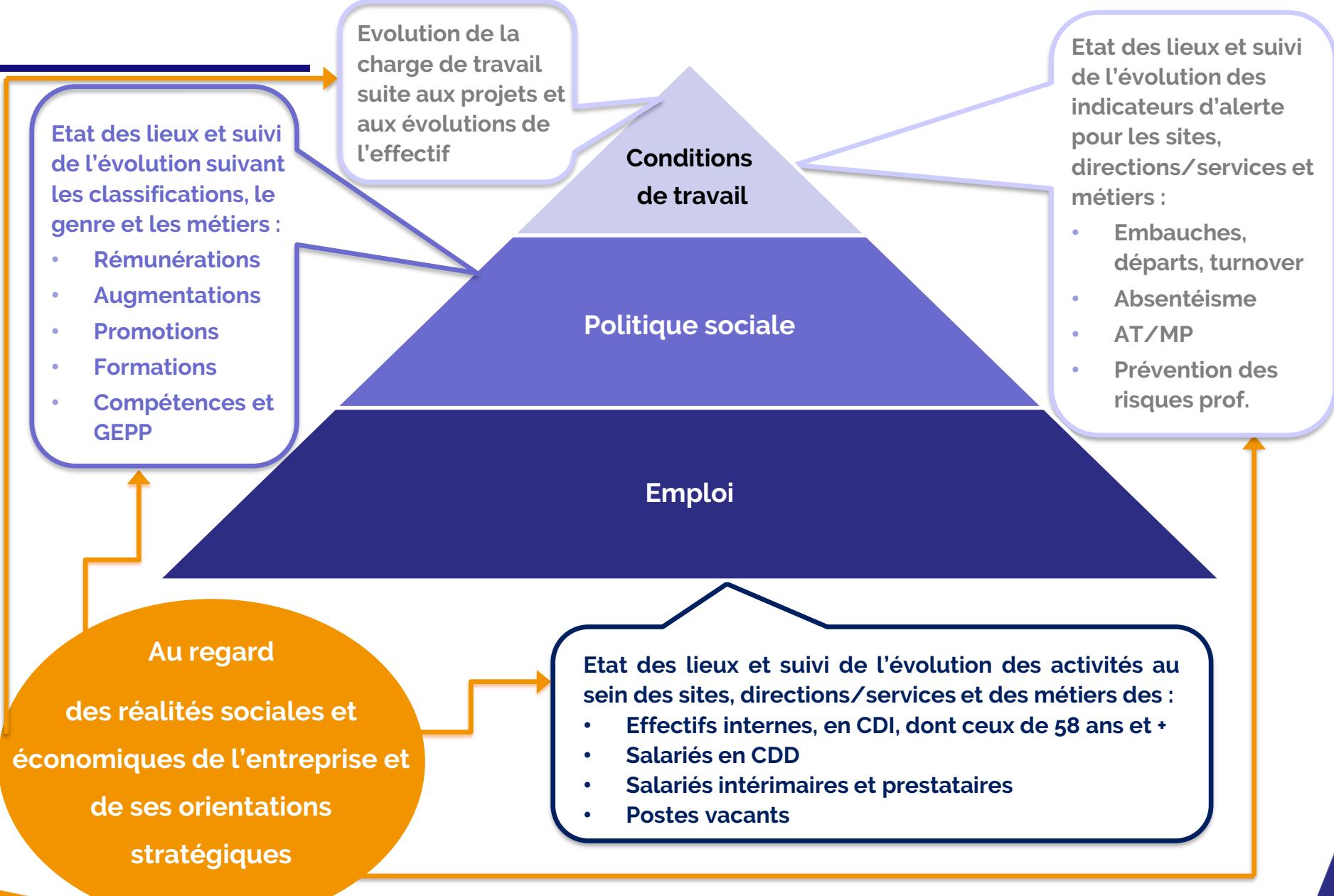
Points d'attention :

- **Dividendes, rachats d'actions**
- **Redevances de marque**
- **Autres refacturations groupe**

L'expertise PSCTE : s'assurer de la cohérence des moyens donnés aux salariés....



... face aux évolutions économiques et aux enjeux stratégiques



L'expertise OS : faire le point sur les capacités stratégiques dont disposent l'entreprise, les activités et/ou le groupe

Ressources : ce que nous avons

Brevets, savoir-faire, produits, base de clients, équipements industriels, ...

Besoins en trésorerie nécessaires à l'activité et à son développement

Equipes, managers, écosystème

Capacités stratégiques

Physiques

Financières

Humaines

Compétences : ce que nous faisons bien

Compétences industrielles, productivité, savoir-faire marketing

Capacité à générer du cash, à emprunter, à lever des fonds ...

Capacité à développer des compétences, des savoir-faire, de l'innovation et à fidéliser ...

Recours aux expertises par le CSE

Experts du CSE & financement



Le CSE peut faire appel à un expert-comptable dans les cas suivants :	Prise en charge de l'expertise
Consultation sur la situation économique et financière	100 % employeur
Consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise	80 % employeur / 20 % CSE
Consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi	100 % employeur
Examen annuel sur la participation (art. D. 3323-14)	100 % employeur (1)
Opération de concentration	80 % employeur / 20 % CSE
Exercice du droit d'alerte économique	80 % employeur / 20 % CSE
Procédure de consultation pour licenciement économique d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours (+ comité peut également mandater un expert-comptable afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer les négociations d'un accord PSE majoritaire)	100 % employeur
Offres publiques d'acquisition	80 % employeur / 20 % CSE
Accord de performance collective	80 % employeur / 20 % CSE

(1) La Cour de Cassation a cassé le jugement du Tribunal Judiciaire de Nanterre (TJ Nanterre, 08/10/21, n° 21/01569, 21/01606 et 20/02135) qui avait considéré que cette expertise devait être financée à 100% par le CSE (Soc. 5 avril 2023, n° 21-23.427).

Recours aux expertises par le CSE

Experts du CSE & financement



Un CSE peut faire appel à un <u>expert habilité</u> (qualité du travail et de l'emploi) dans les cas suivants :	Prise en charge de l'expertise
En cas de risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement	100 % employeur
En cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail	80 % employeur / 20 % CSE
En vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle (entreprises d'au moins 300 salariés)	80 % employeur / 20 % CSE (1)

Autres experts	Prise en charge de l'expertise
Expert libre du CSE pour la préparation des travaux du CSE	100 % CSE
Recherche de repreneur	100 % employeur

(1) Prise en charge à 100 % en l'absence de tout indicateur relatif à l'égalité professionnelle dans la BDESE

Recours aux expertises par le CSE

Experts du CSE & financement



- Il est impératif d'utiliser les missions qui permettent un suivi régulier de la situation financière et des enjeux de l'entreprise. Par exemple, le financement du droit d'alerte en partie par le CSE lorsque ce dernier a connaissance de faits de nature préoccupante pour la pérennité de l'entreprise pourrait être un frein.
- Des expertises liées à la sécurité et aux conditions de travail s'ajoutent aux expertises du domaine économique.** Le CSE devra **penser à provisionner** sur le compte de fonctionnement un éventuel recours aux expertises et pourra **être appelé à opérer des choix** entre les différentes expertises à mener.

Le législateur prévoit que l'employeur doit prendre en charge intégralement une expertise lorsque le budget de fonctionnement du CSE (art. L.2315-61 et L.2315-80) :

conditions cumulatives

- Est **insuffisant** pour couvrir le coût de l'expertise
- +**
- N'a pas donné lieu à un transfert d'excédent annuel au budget destiné aux ASC **au cours des 3 années précédentes**

En contrepartie de cette prise en charge intégrale, le **CSE ne peut pas décider de transférer d'excédents du budget de fonctionnement au financement des activités sociales et culturelles pendant les 3 années suivantes**.



Les points d'attention : application au cas des NAO sur les rémunérations



La rémunération

Les différentes composantes de la rémunération totale : entre éléments fixes et variables, collectifs et individuels



→ Ne pas se censurer a priori mais rester réaliste
→ Combien de demandes ?

- Ni trop, sinon, où sont les priorités ?
- Ni trop peu, afin de pouvoir négocier

Salaire de Base

Prime individuelle et/ou d'équipe (bonus, prime d'objectif)

Rémunération directe

Heures supplémentaires

Primes fixes

Primes variables

→ Élargir les demandes au-delà de la rémunération directe et des augmentations générales et individuelles : primes, intéressement, abondement du PEE, augmentation de la part employeur sur les frais de santé et de prévoyance

Périphériques de rémunération

Intéressement

Participation

Plan d'épargne

Stock options

Actionnariat

→ Identifier les rattrapages sur les bas salaires, l'égalité femmes/hommes et/ou les salariés qui n'ont pas été augmentés depuis 2/3 ans

Périphériques rapprochés (dont avantages en nature)

Téléphone

Voiture de société

Logement de fonction

Remboursement transport, mobilités

Ticket restaurant

Périphériques Éloignés

Compte épargne temps

Assurance Vie

Prévoyance

Invalidité

Complément de retraite

Mutuelle

Médailles du travail

REMUNERATION TOTALE

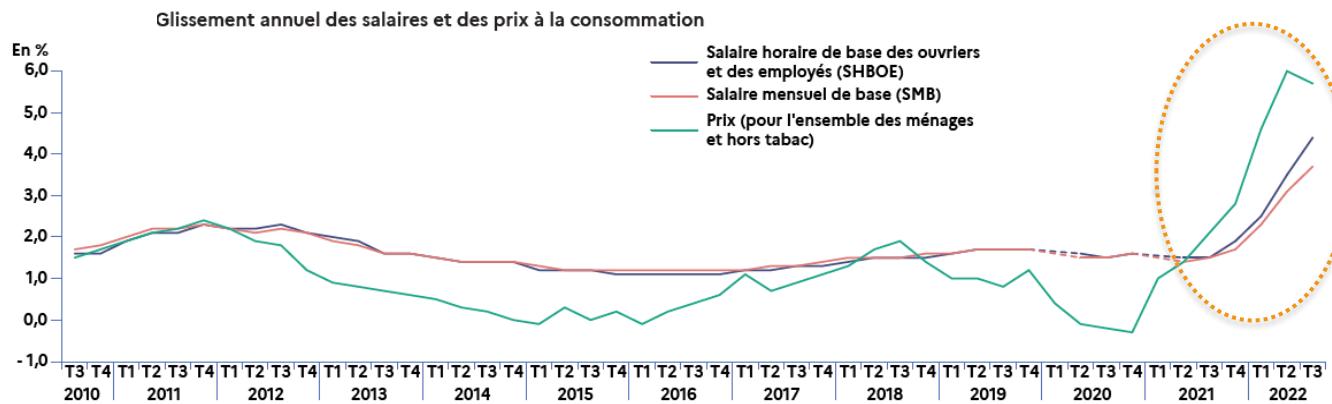


Comprendre l'inflation pour mieux négocier



La période 2022-2023 est marquée par une baisse du pouvoir d'achat des salariés

Source Dares octobre 2022



Avertissement : pour le salaire horaire de base et le salaire mensuel de base, les glissements annuels aux T1 2020 et T1 2021 ne peuvent pas être calculés.

Champ à partir du 2^e trimestre 2018 : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France hors Mayotte.

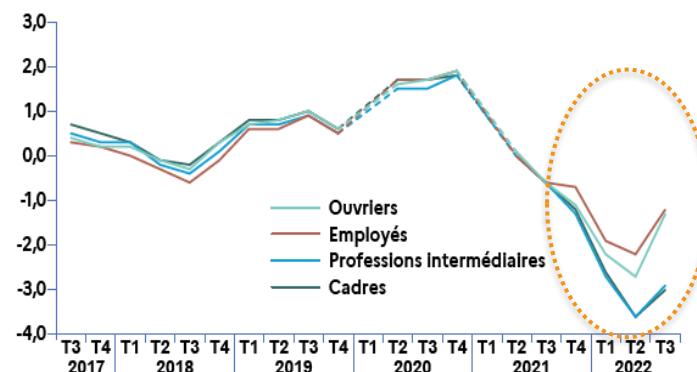
Champ jusqu'au 1^{er} trimestre 2018 : champ précédent hors Drom, hors associations de loi 1901 de l'action sociale et hors syndicats de copropriété.

Sources : Dares, enquête trimestrielle Acemo ; Insee, indice des prix à la consommation.

Glissement annuel des salaires mensuels de base (en euros constants)

Par catégorie socioprofessionnelle

En %



A fin septembre 2022, les salaires de base dans le secteur privé ont augmenté en moyenne annuelle globale de 3,7% pendant que les prix à la consommation, pour l'ensemble des ménages et hors tabac augmentent de 5,7%, soit une baisse du salaire mensuel de base de -2,0%. (Cf. ci-après)

L'Indice des prix à la consommation (IPC), considéré comme l'indice de référence pour mesurer l'inflation



- L'indice des prix à la consommation (IPC) publié chaque mois au Journal Officiel et suivi par l'INSEE permet d'estimer, entre deux périodes données, la **variation moyenne des prix des produits consommés par les ménages**.
- Il est **basé sur l'observation d'un panier fixe de biens et services**, actualisé chaque année. Chaque produit est **pondéré**, dans l'indice global, **proportionnellement à son poids dans la dépense de consommation des ménages**.
- L'indice des prix hors tabac sert à **indexer de nombreux contrats privés, des pensions alimentaires, des rentes viagères et aussi à indexer le SMIC**.
 - L'indice retenu pour le SMIC est celui des « ménages du premier quintile de la distribution des niveaux de vie » (Décret n°2013-123 du 7 février 2013). Soit en langage plus simple : le SMIC est indexé sur l'IPC hors tabac des 20% des ménages ayant les revenus les plus faibles.



Mais il existe d'autres mesures : l'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH), ou encore l'indice d'inflation sous-jacente (ISJ)



- **L'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH), conçu expressément à des fins de comparaison entre membres de l'Union européenne.**
- L'IPCH ne remplace pas l'indice national (IPC) qui reste l'indice de référence pour analyser l'inflation en France, avec l'indice d'inflation sous-jacente (ISJ).
- **La principale différence entre l'IPCH et l'IPC porte sur les dépenses de santé : l'IPCH suit des prix nets des remboursements de la sécurité sociale, tandis que l'IPC suit des prix bruts.**
- **L'indice d'inflation sous-jacente (ISJ)** est lui un **indice désaisonnalisé** qui permet de dégager une tendance de fond de l'évolution des prix.
- **Il exclut les prix soumis à l'intervention de l'État** (électricité, gaz, tabac...) **et les produits à prix volatils** (produits pétroliers, produits frais, produits laitiers, viandes, fleurs et plantes,...) qui subissent des mouvements très variables dus à des facteurs climatiques ou à des tensions sur les marchés mondiaux. **L'indice est également corrigé des mesures fiscales** (hausse ou baisse de la TVA, mesures spécifiques sur les produits...) de façon à neutraliser les effets affectant directement les prix à la consommation.

Comparaison des différents taux sur les dernières années. L'ISJ ressort comme le plus élevé cette année



	IPC	IPC hors tabac	IPCH	ISJ
2020	0,5%	0,2%	0,5%	0,6%
2021	1,6%	1,6%	2,1%	1,1%
2022	5,2%	5,3%	5,9%	3,8%
2023	4,9%	4,8%	5,7%	5,1%
2024	2,0%	1,8%	2,3%	1,8%
2025	0,9%	0,9%	0,9%	1,2%

- Depuis 2021, les écarts entre l'IPC et l'IPCH étaient importants, principalement du fait d'une pondération différente de chaque poste de consommation (les dépenses d'énergie et les produits alimentaires pèsent plus dans l'IPCH), mais le retour à la normale de l'évolution des prix de l'énergie et de l'alimentation vient réduire cet écart.
- Il ressort que l'ISJ est plus élevé en 2025 et semble donc plus favorable dans le cadre des négociations.

Décomposer le taux global par poste permet de mettre en lumière une inflation beaucoup plus élevée sur les dépenses quotidiennes et contraintes (énergie, alimentation)



Décomposition de l'IPC	2023	2024	2025
Produits Frais	+9,5%	+1,9%	+1,0%
Autres alimentation	+12,2%	+1,3%	+1,2%
Alimentation	+11,8%	+1,4%	+1,2%
Habillement et chaussures	+2,5%	+0,4%	+0,7%
Produits de santé	-0,7%	-1,2%	-1,7%
Autres produits manufacturés	+4,7%	+0,2%	-0,1%
Produits manufacturés	+3,5%	+0,0%	-0,3%
Énergie	+5,6%	+2,3%	-5,6%
Loyers, eau et ordures ménagères	+2,8%	+2,8%	+2,6%
Services de santé	-0,2%	+0,6%	+1,7%
Transports	+6,3%	+2,5%	+0,5%
Communications	-3,6%	-8,1%	-8,7%
Autres services	+3,9%	+3,9%	+3,1%
Services	+3,0%	+2,7%	+2,3%
Tabac	+8,0%	+10,3%	+4,3%
Évolution globale	+4,9%	+2,0%	+0,9%

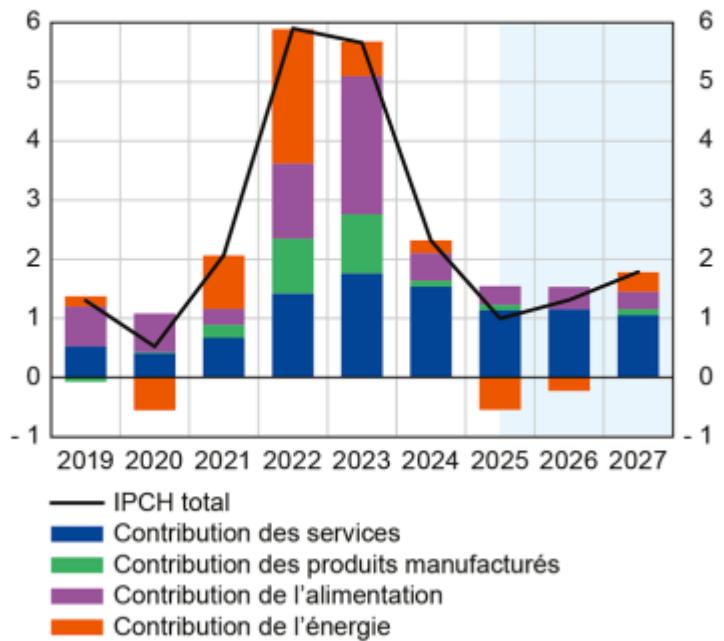
- Depuis 2020, les produits qui ont vu leur prix le plus augmenter sont l'énergie ainsi que l'alimentation et les boissons, notamment les produits frais. Or, ce sont des dépenses quotidiennes et contraintes des ménages.
- Au contraire, les prix des services ou des produits manufacturés, dépenses plus ponctuelles, ont moins augmenté que les prix des autres produits.
- Cette tendance s'est inversée depuis 2024 et le reflux de l'inflation sur l'alimentation et l'énergie notamment.

Prévisions 2026 : l'inflation devrait réaugmenter légèrement sans toutefois dépasser les +2,0%



Graphique 4 : Décomposition de l'IPCH

(croissance annuelle en %, contributions en points de pourcentage)



Source : Banque de France – 15 septembre 2025

- Selon les dernières prévisions de la Banque de France, **après 0,9% en 2025, l'inflation IPCH augmenterait à 1,3% en 2026.**
- Ce reflux s'expliquerait principalement par la **diminution des tarifs réglementés de vente de l'électricité** en début d'année. Par ailleurs, la contribution des services fléchirait aussi, en lien avec le **ralentissement des salaires nominaux**.
- **L'inflation poursuivrait sa remontée en 2027** pour atteindre 1,8 %, et se rapprocherait ainsi de 2 %. Elle serait à nouveau accrue cette année-là par les **prix de l'énergie avec l'introduction du second marché du carbone européen**.



Un niveau d'inflation à mettre en parallèle avec l'évolution des salaires

Les salaires décrochent sous l'effet de l'inflation



Le suivi de la conjoncture salariale : l'évolution des salaires en France mesurée par le SMB



- La DARES publie trimestriellement des indices de salaires utiles au suivi de la conjoncture salariale, à l'indexation du SMIC et au calcul d'indices de prix du travail.
- Le salaire mensuel de base (SMB) correspond au **salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales**. Il **ne comprend ni les primes** (sauf, le cas échéant, la prime liée à la réduction du temps de travail), **ni les heures supplémentaires**. Son montant correspond généralement à celui de la première ligne du bulletin de paye d'un salarié.

N.B : les données exploitées sont issues de ***l'enquête trimestrielle Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo)*** réalisée par la Dares.

L'enquête **couvre les établissements des entreprises de 10 salariés ou plus, situés en France hors Mayotte**. Tous les employeurs sont concernés, **à l'exception** de 4 catégories d'entre eux : **employeurs agricoles, administration publique, activités des ménages, activités extraterritoriales**.

Le suivi de la conjoncture salariale : l'évolution des salaires en France mesurée par le SMPT

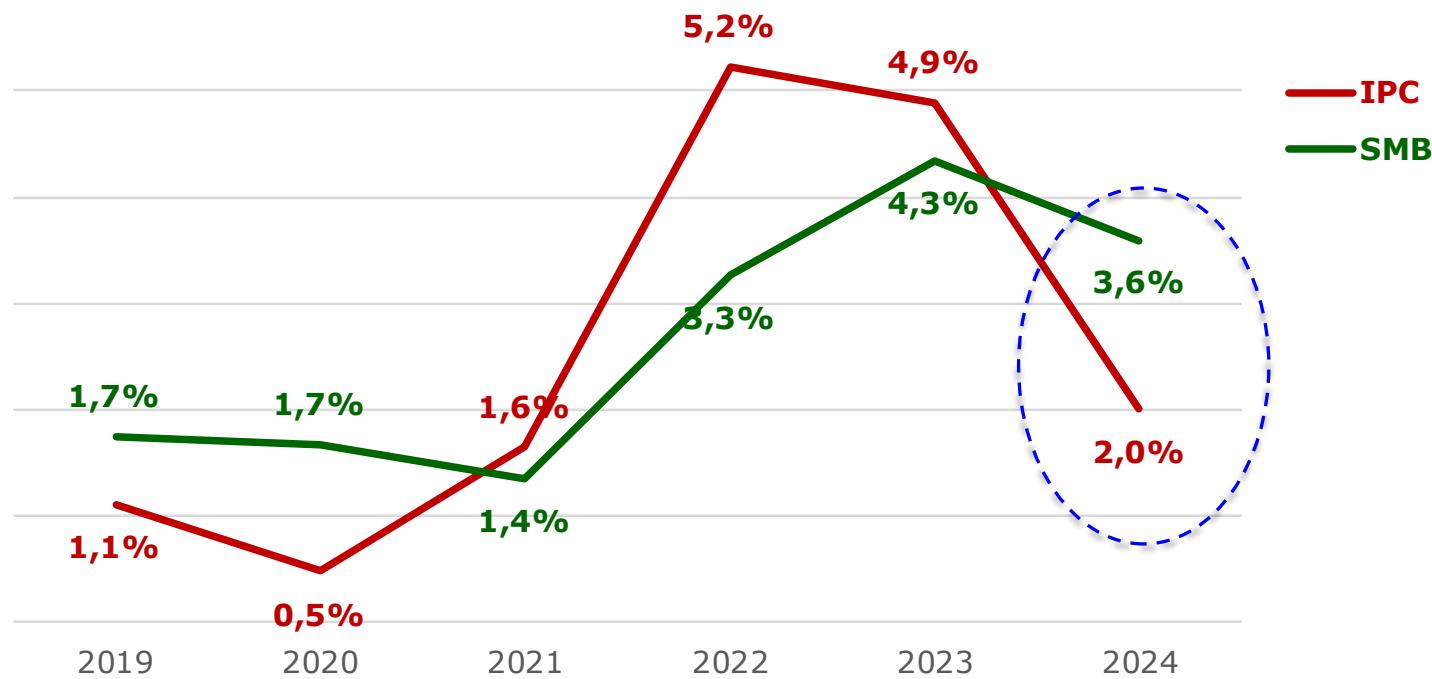


- L'INSEE publie trimestriellement **le salaire moyen par tête (SMPT), qui rapporte les masses salariales brutes versées par l'ensemble des employeurs au nombre de salariés en personnes physiques.**
 - L'évolution du SMPT **reflète ainsi l'évolution des qualifications et de la quotité du travail** (effets de structure) **et celle de l'ensemble des composantes de la rémunération, y compris les plus conjoncturelles** (contrepartie des arrêts maladie ou du recours au chômage partiel, heures supplémentaires, primes),
 - Les évolutions du SMPT sur les dernières années ont été **fortement affectées par la crise sanitaire** (activité partielle) **et les mesures exceptionnelles en faveur du pouvoir d'achat** (PEPA, PPV).

→ Dans ce contexte, l'évolution du **salaire mensuel de base (SMB)** constitue pour beaucoup **un indicateur plus pertinent** que le salaire moyen par tête (SMPT).

Une évolution du SMB qui met en évidence un léger regain de pouvoir d'achat en 2024 pour les salariés mais qui ne compense pas les pertes constatées depuis 2021

- Après 3 années de perte de pouvoir d'achat (2021-2023), l'année 2024 est marquée par une hausse des salaires plus élevée que l'inflation, sans pour autant rattraper l'écart constaté depuis 2021.



Un SMIC revalorisé à plusieurs reprises depuis 2021, qui induit un phénomène de tassement des salaires

SMIC mensuel brut (pour 151,67 heures de travail)		
01/01/2017	1 480,27 €	
01/01/2018	1 498,47 €	+1,2%
01/01/2019	1 521,22 €	+1,5%
01/01/2020	1 539,42 €	+1,2%
01/01/2021	1 554,58 €	+1,0%
01/10/2021	1 589,47 €	+2,2%
01/01/2022	1 603,12 €	+0,9%
01/05/2022	1 645,58 €	+2,6%
01/08/2022	1 678,95 €	+2,0%
01/01/2023	1 709,28 €	+1,8%
01/05/2023	1 747,20 €	+2,2%
01/01/2024	1 766,92 €	+1,1%
01/11/2024	1 801,80 €	+2,0%
01/01/2026	1 823,03 €	+1,2%



SMIC moyen annuel		
2017	1 480,27 €	
2018	1 498,47 €	+1,2%
2019	1 521,22 €	+1,5%
2020	1 539,42 €	+1,2%
2021	1 563,30 €	+1,6%
2022	1 645,33 €	+5,2%
2023	1 734,56 €	+5,4%
2024	1 772,73 €	+2,2%
2025	1 801,80 €	+1,6%

- Les **revalorisations en 2022 et 2023 furent supérieures à l'évolution du SMB**, ce qui a induit un phénomène de tassement des salaires

 La **revalorisation des bas salaires**, à un niveau au moins égal à la hausse du SMIC, **permettrait d'éviter leur tassement autour du SMIC, de réengager leur mouvement de rattrapage et de suppléer le faible dynamisme des négociations de branches.**



La construction des revendications



Définir des objectifs et les revendications en découlant



● Définir ses objectifs ...

- Revaloriser les bas salaires ?
- Éviter le tassemement des salaires ?
- Compenser l'inflation ?

- Réduire les écarts de salaires avec le marché ?
- Entre les H/F ?

- Donner accès aux primes variables à davantage de salariés ?

- Rééquilibrer le partage du profit ?

- Améliorer les périphériques de rémunération ?

● et les revendications en découlant

Enveloppes d'augmentation ? Talon ?
Prime PPV ? 13ème mois ?
Prime collective ?

Enveloppes de rattrapage ?

Élargir à tous les salariés une prime catégorielle ?

Négocier des suppléments d'intéressement/participation, une PPV ?

Éléments périphériques, ASC, mobilité, TR ?



Il est également important de hiérarchiser les revendications : quelles sont vos priorités ?

Techniques de négociation : position plafond, objectif cible, position plancher et point de réserve



- Pour chaque revendication, **il est nécessaire de garder en tête l'objectif à atteindre, ainsi que les positions plancher et plafond :**

- **position plafond :**

- c'est **la position que le syndicat annonce en premier lieu**, il s'agit d'une position idyllique, mais dont l'obtention est très peu probable.
 - Pour la direction c'est la position limite ou l'accord est encore possible

- **objectif cible : c'est à ce point que l'on souhaite faire aboutir les négociations.** Il correspond à l'objectif défini en phase de préparation.

- **position plancher :**

- c'est **la position minimale du syndicat**, ou l'accord est encore possible.
 - Pour la direction c'est sa position « idyllique ».

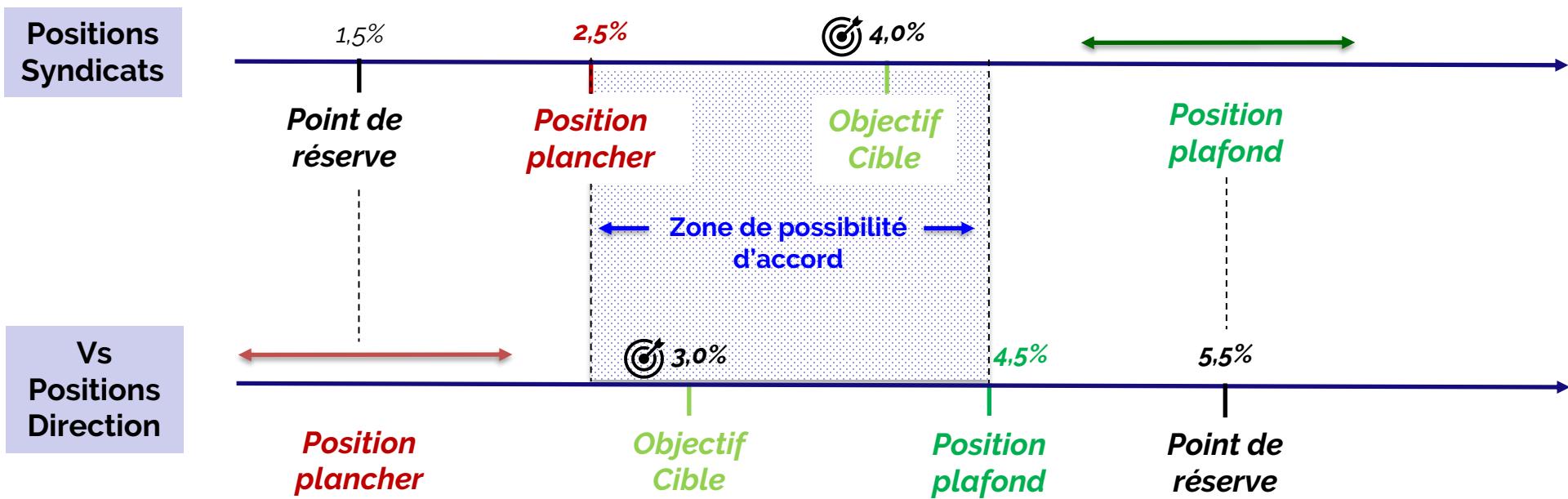
- En négociation, on parle également de **point de réserve**. Il constitue la limite au-delà de laquelle le négociateur ne veut pas aller, le **moment où il préférera avorter la négociation** plutôt que de poursuivre.



Techniques de négociation : position plafond, objectif cible et position plancher



Exemple : revendication pour une augmentation générale



Fixer une position plafond trop élevée (au-dessus du point de réserve de l'employeur) **risque de rendre les échanges stériles** et peut conduire la direction à abandonner les négociations.

La direction aura la même analyse sur sa **position plancher** (si elle en dessous de votre point de réserve, cela risque de vous faire quitter la table de négociation).

La zone de possibilité d'accord se situe donc entre votre **position plancher** et la **position plafond** de l'employeur. Si votre plancher est supérieur à leur plafond, alors aucun accord n'est envisageable.

Prévoir des arguments et des alternatives, mais également chiffrer les revendications

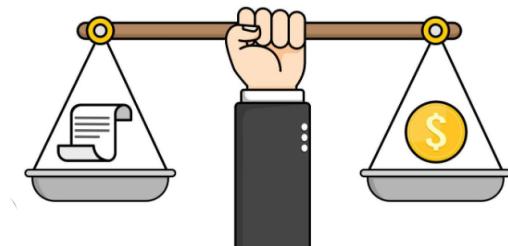
- **Pour défendre ses revendications**, il est essentiel de **mobiliser des arguments** sur la situation économique de l'entreprise, sur l'environnement sectoriel et macroéconomique.

Revendications	Augmentations générales / individuelles	PPV	Supplément d'intéressement/ participation	Ticket restaurant, forfait mobilité durable
Arguments	Faire face à l'inflation, rattraper la perte de pouvoir d'achat, la fidélisation, l'attractivité	Compenser la perte de pouvoir d'achat, exonérations importantes et coût fiscal faible	Mobiliser le collectif, récompenser une bonne année en termes de CA mais qui ne se reflète pas dans les résultats	Compenser la hausse des prix alimentaires, démarche RSE et exonération sur le forfait mobilité

- Il est également important de **prévoir des alternatives aux objectifs** : par exemple une prime si refus de talon, ou un montant moins élevé du budget d'AG ou AI, etc...

- Enfin, il est important de **chiffrer les revendications** :

- **Quels bénéfices pour les salariés ?**
- **Quel coût pour l'entreprise ?** La connaissance de la situation économique et financière de l'entreprise permet ainsi de comparer le coût aux moyens et aux performances de l'entreprise.



Comparer le coût aux moyens et aux performances de l'entreprise

Exemple (toutes choses égales par ailleurs) :

Chiffre d'affaires	1 000 000 €	100,0%
Achats et charges externes	200 000 €	20,0%
Valeur ajoutée	800 000 €	80,0%
Frais de personnel	500 000 €	50,0%
Impôts et taxes	100 000 €	10,0%
Excédent Brut d'Exploitation	200 000 €	20,0%
Amortissements et provisions	50 000 €	5,0%
Résultat d'exploitation	150 000 €	15,0%
Résultat financier	15 000 €	1,5%
Résultat exceptionnel	- 50 000 €	-5,0%
Résultat courant avant impôt	115 000 €	11,5%
Impôt sur les sociétés (25%)	28 750 €	2,9%
Résultat net	86 250 €	8,6%

Augmentation de 4% des frais de personnel

1 000 000 €	100,0%
200 000 €	20,0%
800 000 €	80,0%
520 000 €	52,0%
100 000 €	10,0%
180 000 €	18,0%
50 000 €	5,0%
130 000 €	13,0%
15 000 €	1,5%
- 50 000 €	-5,0%
95 000 €	9,5%
23 750 €	2,4%
71 250 €	7,1%

Augmentation de 6% des frais de personnel

1 000 000 €	100,0%
200 000 €	20,0%
800 000 €	80,0%
530 000 €	53,0%
100 000 €	10,0%
170 000 €	17,0%
50 000 €	5,0%
120 000 €	12,0%
15 000 €	1,5%
- 50 000 €	-5,0%
85 000 €	8,5%
21 250 €	2,1%
63 750 €	6,4%

Quels indicateurs suivrent ?

Le coût de la revendication

L'impact sur le poids des frais de personnel en % du CA

L'impact sur le résultat d'exploitation de l'entreprise

L'impact sur le résultat net

20 000 €

+2,0 pt

- 20 000 € -2,0 pt

- 15 000 € -1,5 pt

30 000 €

+3,0 pt

- 30 000 € -3,0 pt

- 22 500 € -2,3 pt



Il faut garder en tête que **l'impact de la revendication sur le résultat net de l'entreprise est plus faible** que le coût de la revendication **du fait de l'économie d'impôt générée**.

- Notons également qu'une hausse de 23% des frais de personnel (ratio FP / RCAI) est le niveau qui fait passer d'un bénéfice courant avant impôt à une perte.



Zoom sur la prime de partage de la valeur (PPV) qui évolue et rentre dans la sphère de l'épargne salariale



- La loi n° 2023-1107 fait évoluer la prime de partage de la valeur (PPV), initialement mise en place en août-22.
- Concrètement le nouveau texte de loi permet **l'attribution de 2 PPV par année civile**,
 - Pouvant présenter des montants et des bénéficiaires différents (critères d'attribution et de modulation possiblement distincts).
 - Comme auparavant, les PVV peuvent être versées en **un seul versement ou en plusieurs fois**.
- Pour les entreprises de moins de 50 salariés, l'exonération de CSG-CRDS et d'impôt sur le revenu est prolongée jusqu'au 31 décembre 2026.
- Autre nouveauté, **la PPV peut dorénavant être versée (tout ou partie) à un plan d'épargne salarial** (PEE, PEI, PERCO) **ou à un plan d'épargne retraite** (Pereco ou Pero).
 - **Les sommes affectées sont ainsi exonérées d'impôt sur le revenu.**
 - Un **abondement de la PPV par l'employeur est rendu possible**, au même titre que l'intéressement, la participation ou les versements volontaires.



Ces mesures sont entrées en vigueur le 1^{er} décembre 2023, hormis la mesure relative à l'affectation de la prime à un plan d'épargne salariale ou retraite (août 2024)



Conseils pratiques



- *Quelle est l'évolution des activités de l'entreprise ? Quelle place dans le groupe ?*
- *Quels sont les investissements ou les projets récents ? en-cours et à venir ?*
- *Comment ont évolué les résultats économiques (*) dont la valeur ajoutée ?*
- *Comment se répartit cette valeur ajoutée pour les actionnaires ou pour le groupe ? et surtout pour les salariés ?*
- *Quelle est la politique de dividendes ? de refacturations de frais de siège ? de redevances groupe ?*
- *Quelle est la politique de rémunération de l'entreprise ? au regard du secteur ? au regard du groupe ?*
- *Quel est le constat effectué sur les NAO précédentes en termes d'augmentations collectives, individuelles, de primes et des autres éléments de rémunération, par CSP et par genre ?*
- *Quel est le taux d'inflation sur la période ? Quelles sont les évolutions des minima et du Smic ?*
- *Quelles sont les attentes des salariés ?*

() hors effet des prix de cession internes au groupe*



- *Comment évolue le nombre de salariés en CDI ?*
- *Comment évoluent les compétences en interne ? vers plus de polyvalence ? les formations par CSP et par genre ?*
- *Comment évoluent les promotions par CSP et par genre ? les classifications selon les métiers ? Sur les activités, quel est le nombre de nouveaux embauchés ?*
- *L'entreprise a-t-elle recours aux salariés en CDD ? aux salariés en intérim ? comme prestataires ?*
- *Y a-t-il des départs de salariés en CDI ? ont-ils fait l'objet de remplacement ?*
- *Existe-t-il des difficultés à embaucher ? à former ? Y a-t-il des postes vacants ?*
- *Constatez-vous une hausse de la charge de travail ? des gains de productivité ? plus de polyvalence ?*
- *Des rattrapages sont-ils à prévoir par classification et par genre ?*

Faire un point sur les résultats de la NO précédente et sur les attentes des salariés

Demandes initiales	Résultats obtenus	Ouvriers	Employés	Agents de maitrise	Cadres	Tous
A détailler par genre						
Salaires + x %						
Prime except. x €						
Prime vacances x €						
Prime d'équipe						
Prime de service						
Prime d'assiduité						
Rattrapages (à détailler)						
Intéressement						
Mutuelle						
Ticket restaurant						
Prime de transport						
Budget œuvres sociales						
Autres						

Préparer les revendications de l'année



Demandes	Objectif visé	Niveau de priorité	Seuil acceptable	Coût en €
			TOTAL	

- **Penser à :**

- **Argumenter** en s'appuyant sur les expertises récurrentes : niveau du résultat économique, augmentation de l'activité, des projets en cours ou à venir, cash dégagé par l'activité, évolution des compétences, intensification du travail, postes vacants
- **Prioriser et chiffrer** (au regard d'autres charges de l'année précédente)
- **Se répartir les rôles**, dans la mesure du possible, entre évaluation, négociation et décision
- **Communiquer** auprès des salariés



Merci de votre attention

info@syncea.fr - www.syncea.fr

VOS CONTACTS



BUREAUX DE PARIS / SIÈGE SOCIAL
11-13 rue Charbonnel – 75013 PARIS
Tél. : 01 48 19 25 40

BUREAUX DE LYON
20 rue Lafontaine - 69100 VILLEURBANNE
Tél. : 04 72 13 23 30

BUREAUX DE RENNES
9, rue de Suède – 35200 RENNES
Tél. : 02 22 91 02 20

BUREAUX DE MONTPELLIER
15, cours Gambetta – 34000 MONTPELLIER
Tél. : 04 72 13 23 30

info@syncea.fr - **www.syncea.fr**