



FORMATION ECONOMIQUE

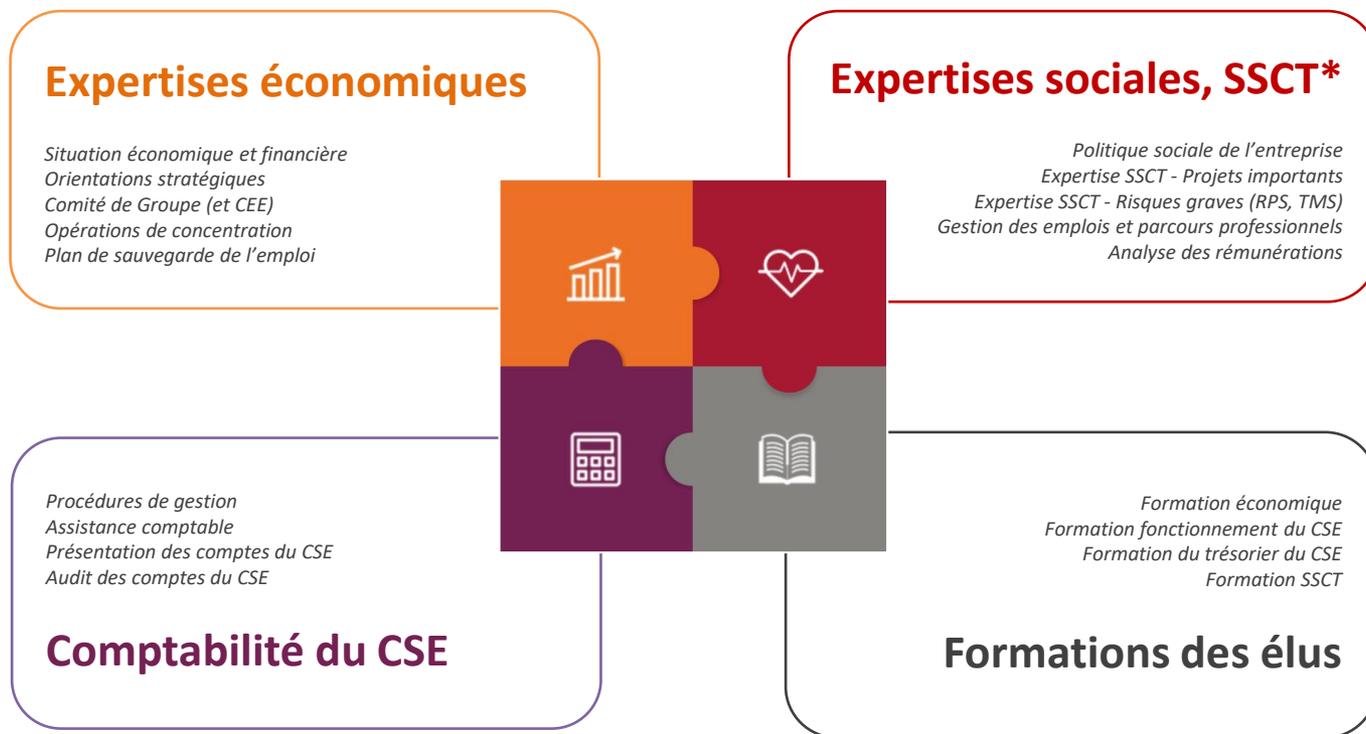
LA NEGOCIATION DES REMUNERATIONS

Les outils pour mieux préparer les négociations salariales

Octobre 2021

Qui sommes-nous ? Axia Consultants, expert auprès des CSE

Axia Consultants propose une gamme variée de prestations aux représentants du personnel : expertises économiques, expertises en Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT), formations, assistance à la gestion du CSE. Dans toutes nos prestations, nous prenons l'engagement d'un lien durable et permanent.



Cabinet d' expertise comptable
Agréé CHSCT- Santé et Sécurité au Travail
Agréé Centre de Formation

Pour plus d' informations, téléchargez gratuitement
le Guide du recours aux experts du CSE sur notre
site www.axia-consultants.com ou [contactez-nous!](#)

Sommaire

1^{ère} PARTIE : LES NEGOCIATIONS ANNUELLES OBLIGATOIRES

- A. Présentation générale
- B. Les champs de la négociation
- C. Les étapes de la négociations
- D. Négocier en 2022

2^{ème} PARTIE : LA PARTICIPATION

- A. Présentation générale de la participation
- B. La négociation d'un accord dérogatoire

3^{ème} PARTIE : L'INTERESSEMENT

- A. Présentation générale de l'intéressement
- B. Les diverses formules
- C. Les étapes de la négociation

CONCLUSIONS

PREMIERE PARTIE : LA NEGOCIATION ANNUELLE OBLIGATOIRE (NAO)

NAO
A. Présentation générale

A.1 PRINCIPES GENERAUX DE LA NAO

Qu'est-ce que la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) ?

➤ C'est un **rendez-vous obligatoire** entre l'employeur et les syndicats représentatifs pour négocier et tenter de conclure un accord d'entreprise sur un certain nombre de thèmes prévus par le Code du Travail.

Périodicité

➤ La négociation doit avoir lieu **au moins une fois par an à l'initiative de l'employeur**. Ce délai court en principe à compter du début de la dernière négociation.

Il est à noter que :

- *si l'employeur ne prend pas d'initiative, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative ;*
- *si l'employeur refuse d'engager les négociations, il peut être poursuivi pour délit d'entrave au droit syndical. Une action devant le juge des référés du Tribunal de Grande Instance peut également être envisagée pour le contraindre à respecter ses obligations.*



La NAO et le code du travail

➤ Les conditions et contenus de la NAO sont inscrits dans le Code du Travail : **articles L. 2242-1** et suivants.



A.2 CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE LA NAO

Entreprise

Entreprises concernées ?

➤ Seules les entreprises où il y a **un ou plusieurs syndicats représentatifs**, qui ont constitué une section syndicale, sont tenues d'engager une négociation annuelle obligatoire.

A quel niveau la négociation doit se dérouler ?

➤ La négociation doit, en principe, être organisée au **niveau de l'entreprise**. L'employeur peut cependant l'engager **par établissement ou groupe d'établissements** si :

- aucune des organisations syndicales qui y sont implantées ne s'y oppose
- s'il existe des délégués syndicaux dans chacun d'eux.

Les deux niveaux de négociation ne sont cependant pas exclusifs l'un de l'autre : il peut y avoir un accord au niveau de l'entreprise complété par des accords d'établissement.

Salariés

Qui négocie pour les salariés ?

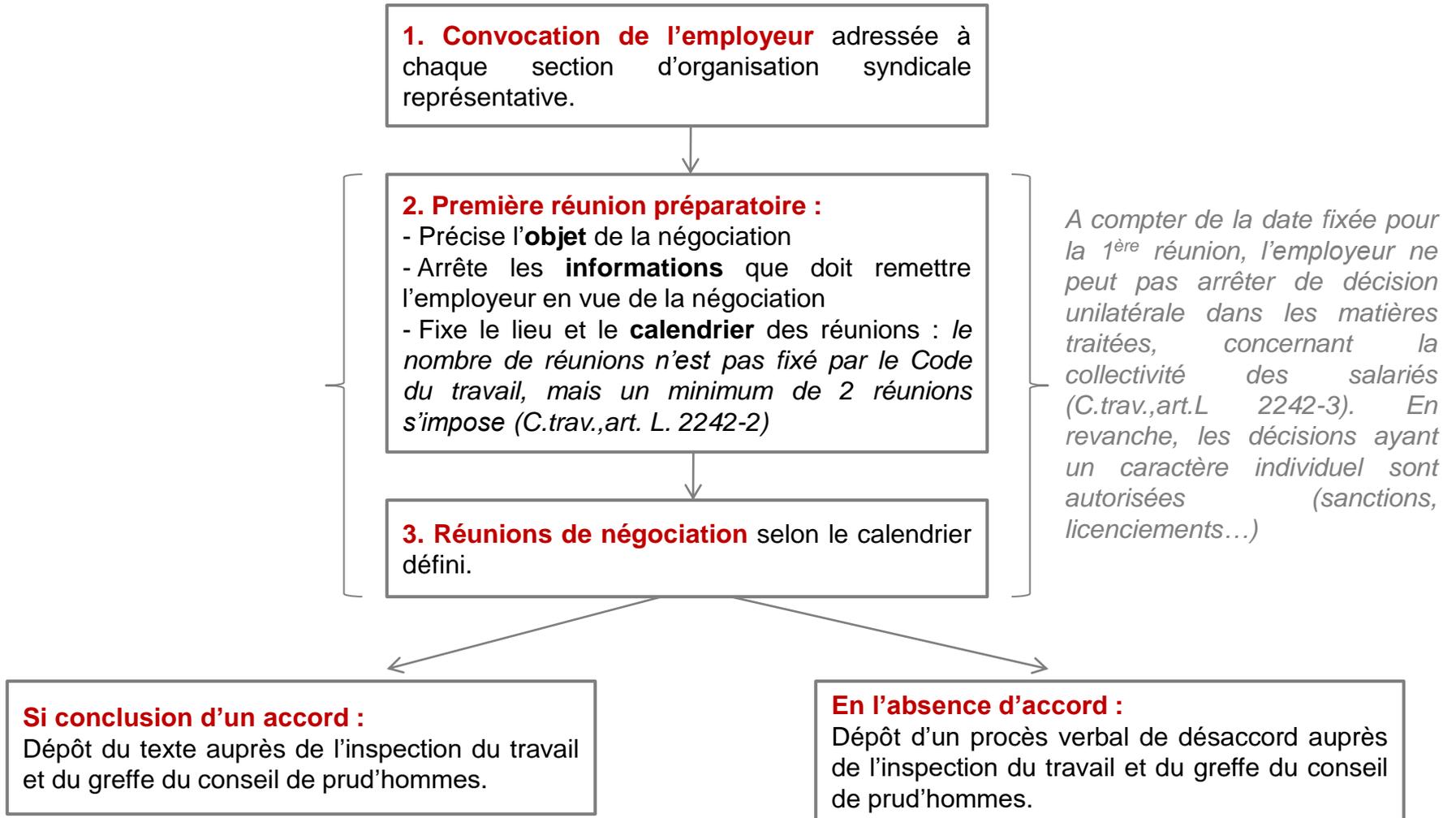
➤ La **délégation syndicale** est obligatoirement composée d'un ou deux **délégués syndicaux** désignés par des organisations syndicales représentatives. Cette délégation peut être complétée par **un ou deux salariés** de l'entreprise qui peuvent être des représentants du personnel au Comité d'Entreprise.

Avantages particuliers prévus pour les négociateurs ?

➤ Le Code du Travail prévoit :

- que chaque délégation bénéficie d'un **crédit d'heures global** pour préparer la négociation dans la limite de 10 heures par an pour les entreprises de 500 salariés et plus, et 15 heures par an pour les entreprises de 1 000 salariés et plus.
- que le temps passé à la négociation est **payé comme temps de travail** à échéance normale et ne s'impute pas sur les crédits d'heures dont disposent les délégués syndicaux ou les représentants du personnel ;

A.3 LE DEROULEMENT DE LA NAO



NAO

B. Les champs de la négociation

B.1 PRINCIPES GENERAUX : Regroupement des négociations obligatoires

La loi REBSAMEN qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2016, regroupe en trois grands thèmes les négociations obligatoires d'entreprise (Rémunération/temps de travail, qualité de vie au travail et emploi).

Les 3 grands thèmes de négociation

Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée

Ce thème inclut : salaires effectifs, intéressement et participation, épargne salariale et suivi de mise en œuvre des mesures relatives à l'égalité professionnelle

Négociation annuelle

Egalité professionnelle et qualité de vie au travail

Ce thème inclut : articulation vie personnelle/professionnelle, lutte contre la discrimination, emploi des travailleurs handicapés, pénibilité, régime de prévoyance, droit d'expression.

Négociation annuelle

Gestion des emplois et des parcours professionnels

Ce thème inclut : GPEC, contrat de génération, déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales, orientations de la formation professionnelle.

Négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés

- Les entreprises pourront, **par accord majoritaire**, modifier la périodicité de chacune des négociations obligatoires pour tout ou partie des thèmes, dans la limite de 3 ans pour les deux négociations annuelles et de 5 ans pour la négociation triennale. Tout syndicat signataire pourra **revenir à la périodicité** annuelle à tout moment concernant la **négociation des salaires**.
- Cet accord peut **adapter le nombre de négociations** au sein de l'entreprise ou prévoir un **regroupement différent** des thèmes de négociations, à condition de ne **supprimer aucun des thèmes** obligatoires.
- Les entreprises **couvertes par un accord** relatif à la conciliation de la vie personnelle/professionnelle, à l'égalité professionnelle, aux mesures de lutte contre les discriminations ou à l'emploi des travailleurs handicapés ne sont soumises aux obligations de négocier sur ces thèmes qu'à l'expiration de cet accord, et au plus tard à compter du 31 décembre 2018.

B.1 REMUNERATION, TEMPS DE TRAVAIL ET PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTEE

Le Code du Travail fixe les éléments qui doivent faire l'objet d'une NAO

SALAIRES EFFECTIFS

C.trav., art.L. 2242-5, 1°)

- Sont concernés : les **salaires bruts** par catégorie, y compris **les primes et avantages en nature** résultant de l'application d'un accord collectif (y compris catégoriel).
- Ne sont pas visées : les décisions individuelles en matière de salaire

A noter que les employeurs qui ne respectent pas leur obligation d'engager chaque année une négociation sur les salaires sont sanctionnés par la réduction ou la suppression des allègements de charges sociales

DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL ET ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

C.trav., art.L. 2242-5, 2°)

- Doivent être notamment abordées les questions de la mise en place du travail à **temps partiel** ou de l'augmentation de la **durée du travail** à la demande des salariés. Cette négociation peut porter également sur la **formation** ou la réduction du temps de travail (C.trav., art. L. 2242-5, 2°)
- Cette négociation est également l'occasion d'un examen par les parties de l'**évolution de l'emploi** dans l'entreprise (*nombre de CDD, missions de travail temporaire, nombre de journées de travail effectuées...*)

CREATION D'UN DISPOSITIF D'EPARGNE SALARIALE, D'INTERESSEMENT OU DE PARTICIPATION

- Tant que les salariés ne sont pas couverts par un dispositif d'épargne salariale (au niveau de la branche ou de l'entreprise), d'intéressement ou de participation, l'employeur doit engager tous les ans une négociation portant sur la création d'un dispositif d'épargne salariale, d'intéressement ou de participation.
- Les mécanismes principaux de collecte sont l'**intéressement** des salariés à la performance de l'entreprise, la **participation** aux bénéfices de l'entreprise et éventuellement l'abondement. Les sommes collectées peuvent être placées sur le **Plan d'Epargne Entreprise** (PEE) ou le **Plan d'Epargne Retraite Collectif** (PERCO) qui reçoit aussi les versements volontaires des salariés et l'actionnariat salarié.

B.1 EGALITE PROFESSIONNELLE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

CREATION D'UN REGIME DE PREVOYANCE MALADIE

- Tant que les salariés de l'entreprise ne sont pas couverts par un tel accord.
- La négociation porte sur 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, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise.

EGALITE HOMMES-FEMMES

- La négociation porte sur les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois.
- Les entreprises d'au moins 50 salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle, ou à défaut d'accord, par les objectifs et les mesures constituant le plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

A noter que l'objectif d'égalité professionnelle doit être pris en compte dans les autres négociations obligatoires dans l'entreprise : salaires, durée et organisation du travail (C.trav., art. L. 2242-6)

L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPES

- Cette négociation porte notamment sur **les conditions d'accès à l'emploi**, au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, à la **formation** et à la **promotion** professionnelles, **les conditions de travail et d'emploi**, ainsi que les **actions de sensibilisation** au handicap de l'ensemble du personnel .

B.1 GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- La négociation doit porter sur la mise en place d'un **dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, ainsi que sur les **mesures d'accompagnement** susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences.

Les grandes orientations de la formation professionnelle

- La négociation porte également sur les **grandes orientations à trois ans** de la formation professionnelle dans l'entreprise et les **objectifs du plan de formation**, en particulier les catégories de salariés et d'emplois 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 modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation.

Le recours aux différents contrats de travail

- 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 contrats à durée indéterminée.

Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales

B.2 DOCUMENTS EXIGIBLES (1/2)

L'employeur ne doit pas se cantonner aux seules informations brutes, il est tenu de fournir des explications au sujet des situations décrites (C.trav., art.L. 2242-2)

COMMUNICATION SUR LES SALAIRES

La communication sur les salaires doit porter sur :

- **les salaires moyens, mini, maxi par catégorie et par sexe** (telles que prévues par les textes réglementaires pris pour l'application de la loi relative au bilan social, à défaut de classification conventionnelle applicable),
- ainsi que sur **la mesure de la dispersion des rémunérations au sein de chaque catégorie** (rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas).
- l'employeur doit également fournir un diagnostic des **écarts éventuels de rémunération entre hommes et femmes**.
- Le montant des primes versées

COMMUNICATION SUR LES EMPLOIS

- Effectifs mensuels (hommes / femmes) par statut (CDI / CDD)
- S'il existe une **grille de classification applicable**, les informations à fournir doivent faire apparaître comment se répartissent les hommes et les femmes dans cette grille, et en cas de distorsion, les raisons de celle-ci.
- A défaut d'un tel système de références commun, les informations à fournir devront être détaillées emploi par emploi, entendu comme poste de travail, en précisant le sexe et la qualification de leur titulaire.
- les jours travaillés et motif de recours des CDD et intérimaires
- les prévisions d'emplois

INFORMATION SUR LA DUREE ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

- Cette information peut notamment porter sur le nombre et la répartition des heures supplémentaires par catégorie de salariés, la répartition dans l'entreprise des horaires de travail dans le cadre de la semaine/mois..etc..., l'application éventuelle de différentes formules de répartition du temps de travail, la mise en place du temps partiel à la demande des salariés.
- Formation professionnelle

B.2 DOCUMENTS EXIGIBLES (2/2)

EGALITE PROFESSIONNELLE

- Les délégations syndicales doivent disposer du **rapport** prévu à l'article L. 2323-57 du Code du Travail sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise.

TRAVAILLEURS HANDICAPES

- Les délégations syndicales doivent disposer du **rapport** établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi prévue par le Code du Travail (C.trav.,art. 2242-11)



Ceci est une liste non exhaustive des documents qui peuvent être demandés. Les particularités de l'entreprise ont une influence sur le type de documents à étudier, d'où l'importance, dans un premier temps d'avoir une compréhension la plus fine possible du système de rémunération, de sa structure et des données de référence de l'entreprise (SMIC, minima conventionnels, grilles de rémunération, références marché...)



SE REPORTER AUX ANNEXES POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR :
LE BILAN SOCIAL
LE RAPPORT EGALITE PROFESSIONNELLE

B.3 LA CONCLUSION OU L'ECHEC DE LA NAO

L'obligation de négocier est une obligation de moyens. Elle n'impose pas à l'employeur et aux organisations syndicales de parvenir à un accord.

EN CAS D'ACCORD



L'accord est soumis à toutes les conditions propres aux accords d'entreprise.

EN CAS DE DESACCORD



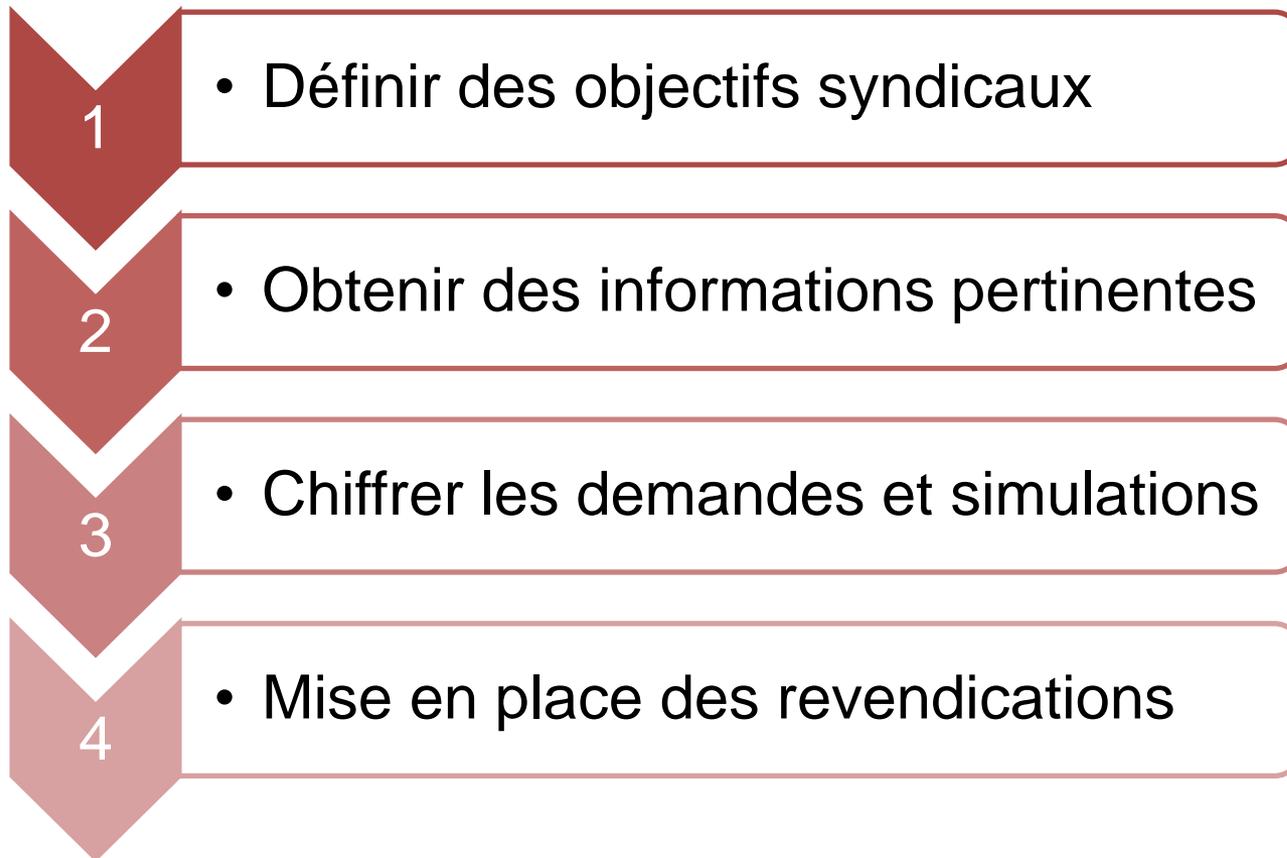
- Un procès verbal de désaccord est alors établi dès lors que chacune des parties a manifesté sans équivoque son refus de poursuivre la négociation : ce PV de désaccord contient, en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement (*C.trav., art. L. 2242-4*)
- La rédaction du PV : La loi n'a pas précisé à qui appartient la rédaction du procès verbal de désaccord. Il peut être rédigé aussi bien par l'employeur que par une organisation syndicale.
- Le dépôt du PV : Le PV de désaccord est déposé en 2 exemplaires (dont l'un sous forme électronique) auprès de la Direccte, et en 1 exemplaire auprès du greffe du conseil de prud'hommes.



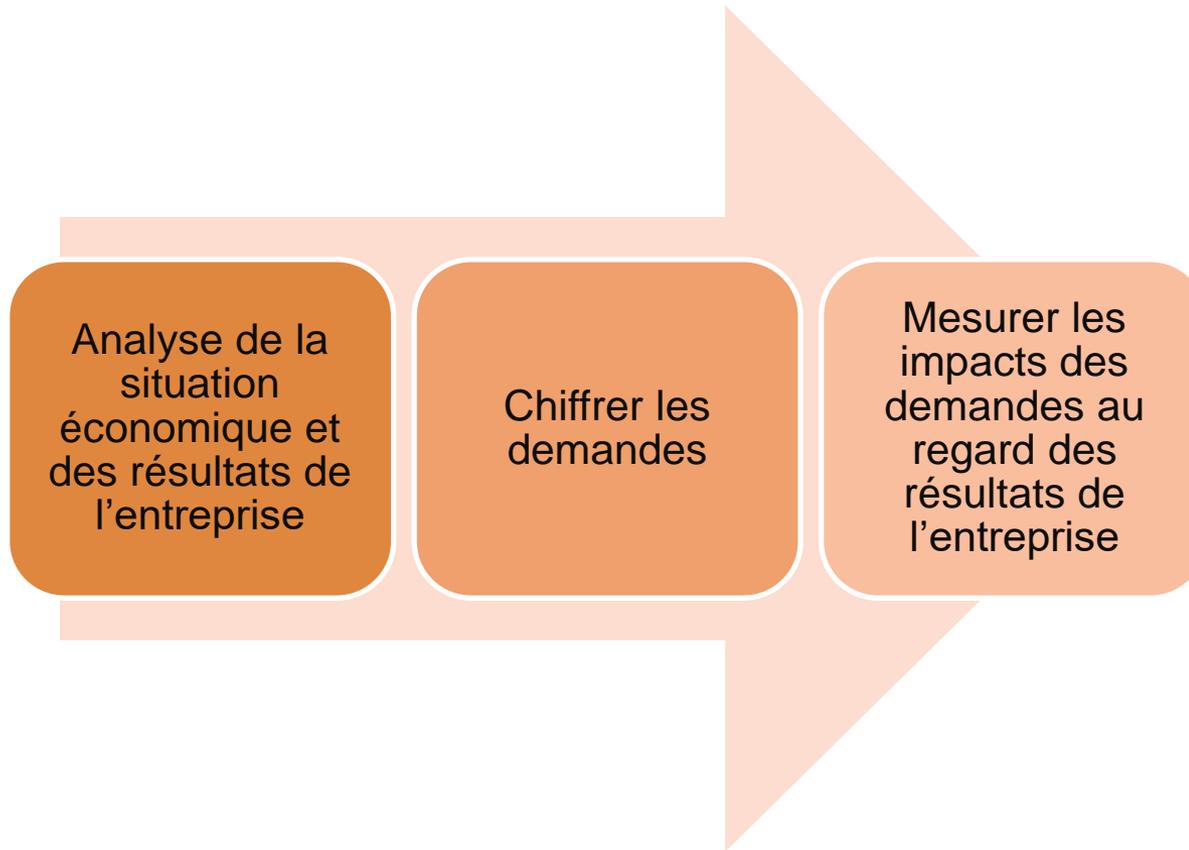
Après la fin des négociations, l'employeur ne peut pas mettre en œuvre unilatéralement une mesure portant sur un des thèmes de NAO s'il a refusé d'en discuter lors de cette négociation. Les syndicats peuvent au besoin demander la suspension de la mesure litigieuse pour assurer le respect de l'obligation de négocier.

NAO

C. Les étapes de la négociation



C.2 PREPARER LES NEGOCIATIONS : Les travaux à effectuer (1/4)



Quelles informations pour l'analyse de la situation économique et des résultats de l'entreprise ?

Informations internes

- Les données de la BDES :
Les données sociales : rémunérations, les effectifs, ...
- Les données économiques :
Compte de résultat (indicateurs écos.), budget/ prévisionnel
- Les données à transmettre pour les NAO (la liste et le détail va dépendre des négociations / échange lors de la réunion 1)

Informations externes

- Les données de la DARES (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>) = salaires, conditions de travail, formation, etc...
- Les données INSEE : <https://www.insee.fr/fr/accueil>
- Les données du FMI : <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Les données du syndicat
- Des données des experts AXIA Consultants

ELEMENTS DE REMUNERATION COLLECTIVE

Rémunérations fixes :

- **AG en %, en montant (ou mix)**
- Réévaluation de la grille
- Réévaluation de la prime à caractère de rémunération (habillage, ...)

Rémunérations variables :

- 13^{ème} mois
- Primes diverses
- Intéressement et participation, abondement, plan retraite

Avantages en nature :

- Budgets CSE
- Mutuelle, prévoyance, retraite complémentaire
- Chèques déjeuner, vacances...

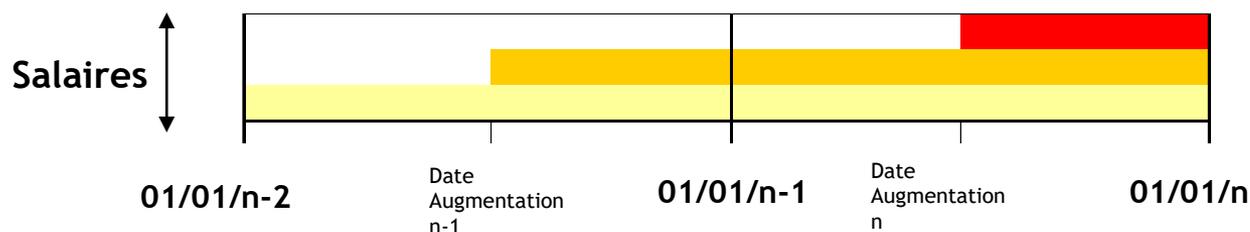
C.2 PREPARER LES NEGOCIATIONS : Les travaux à effectuer (3/4)

LE CALCUL DES AUGMENTATIONS MOYENNES DE SALAIRES

Le taux moyen d'augmentation des salaires est estimé à partir des rémunérations moyennes à effectif constant. Il a 2 composantes :

- **Le taux moyen d'augmentation générale**

Différent des taux d'augmentation appliqués au cours de l'année car il faut prendre en compte l'effet de report



- **Le taux moyen des augmentations individuelles**

Promotion, augmentations individuelles, autres...

(Se déduit des 2 premiers taux par différence)

Exemple de calcul d'augmentations générales en moyennes annuelles

2019	
Mars	+1,0%
Juillet	+1,0%
2020	
Mars	+1,5%
Juin	+0,5%
2021	
Février	+1,2%
Septembre	+0,8%

+1,8% +2,2%

Taux A.I. = Taux moyen d'augmentation des salaires – Taux moyen d'augmentation générale

C.2 PREPARER LES NEGOCIATIONS : Les travaux à effectuer (4/4)

Les mesures salariales collectives

ACTIONS/EXEMPLES

les augmentations générales : salaires effectifs

Selon la nature	augmentation en %	3%
	augmentation en valeur	45 euros
	mix augmentation en % et en valeur	3% et au moins 30 euros

Option : différents selon le statut, la tranche de rémunération

Revalorisation de la grille des salaires

harmonisation / amélioration

Les autres rémunérations et mesures collectives

Les primes	primes de nuit primes d'ancienneté primes de vacances primes de 13ème mois prime exceptionnelle	mise en place ou hausse du montant mise en place ou hausse du montant mise en place ou hausse du montant mise en place ou hausse du montant mis en place
autres gratifications/ allocations	Revalorisation de la gratification médaille d'honneur du travail Revalorisation de l'allocation pour enfants à charge	mise en place ou hausse du montant mise en place ou hausse du montant
Les avantages en nature	chèques déjeuners / frais de restauration chèques vacances la mutuelle et prévoyance Indemnité forfaitaire de transport journalière (aussi forfait voiture et parking)	mise en place ou hausse du montant mise en place ou hausse du montant baisse de la part salariale / amélioration des remboursements... hausse du montant
Le budget des activités sociales et culturelles		hausse du taux/montant

C.2 PREPARER LES NEGOCIATIONS : Les travaux à effectuer (4/4)

La durée du travail et l'organisation

- la mise en place du temps de travail partiel
- les augmentations de durée du travail à la demande des salariés

ACTIONS

Remontée des demandes
Remontée des demandes

L'intéressement, la participation et l'épargne salariale

- Participation / intéressement
- Améliorer la formule
 - Améliorer la répartition de l'enveloppe globale

Agir sur l'abondement

ACTIONS

Nouvel accord, avenant à l'accord...
Nouvel accord, avenant à l'accord...

Mise en place ou hausse

Les obligations triennales

- l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'emploi des travailleurs handicapés ;
- le droit d'expression

ACTIONS

amélioration congé paternité/maternité
cf. les salaires effectifs
voir politique promotionnelle notamment
recrutement / postes adaptés...

Les politiques promotionnelles

engagement sur un nombre minimum de promotions
nombre min, déroulement du suivi...

ACTIONS

minimum par statut ou qualification

La politique globale de formations

engagement sur le projet de formation

ACTIONS

amélioration du taux d'accès, montant moyen...
négociation sur le tutorat chez les seniors

C.2 PREPARER LES NEGOCIATIONS : Prendre en compte l'égalité hommes / femmes

La mise en place de l'index de l'égalité femmes / hommes en 2019 nécessite d'en tenir en compte dans les NAO 2022.

L'index égalité femme / homme

La loi "Avenir professionnel" du 5 septembre 2018 oblige les entreprises à calculer un index, mesurant les écarts de traitement entre femmes et hommes à partir de 5 indicateurs. Les entreprises de plus de 1000 salariés doivent rendre public au 1^{er} mars au plus tard leur "note" sur 100.

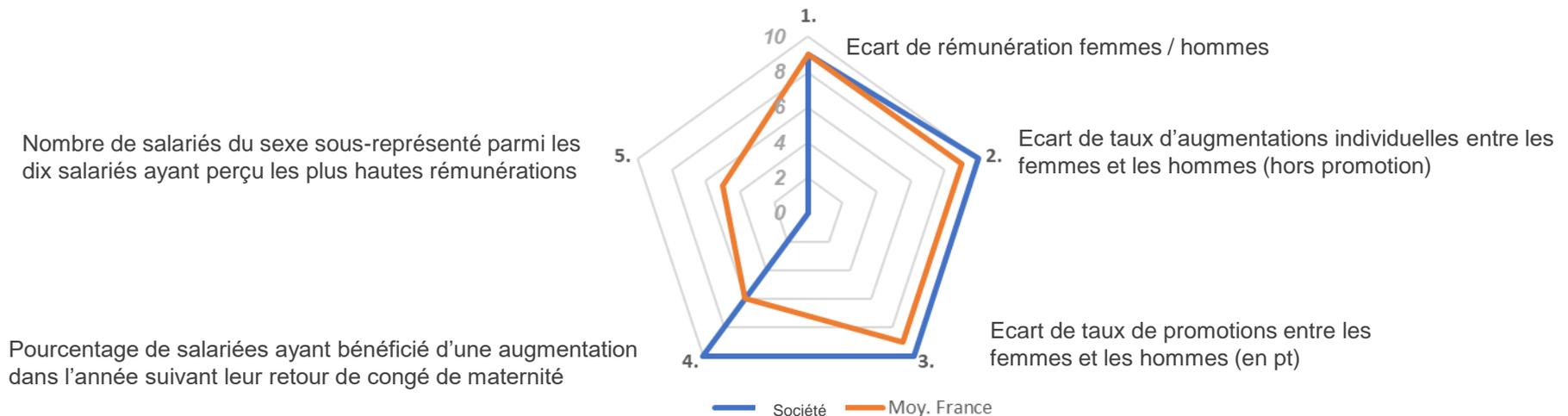
Celles qui n'obtiendront pas 75 points seront tenues de prendre des mesures correctives pour atteindre ce score d'ici le 1^{er} mars 2022. Passé ce délai, une sanction financière s'appliquera, pouvant atteindre 1% de la masse salariale.

INDEX SOCIÉTÉ

Indicateurs Note

Écart de rémunérations femmes / hommes	0,80%	39
Écart de taux d'augmentations individuelles (hors promotion) entre les femmes et les hommes	-1,1	20
Écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes	1,1	15
Pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité	100%	15
Nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations	1	0
INDEX		89

COMPARAISON DES INDICATEURS DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE SOCIETE vs MOYENNE FRANCE



Pour en savoir plus, une infographie du ministère du travail disponible [ici](#).

C.3 CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE : préparer l'argumentaire

1

- Définir des objectifs syndicaux

2

- Obtenir des informations pertinentes

3

- Chiffrer les demandes et simulations

4

- Mise en place des revendications –
Construction de l'argumentaire

Arguments basés sur :

- Les résultats passés
- Les résultats prévisionnels

Arguments de nature économique

Arguments de nature politique

Arguments de nature comparative

Arguments basées sur :

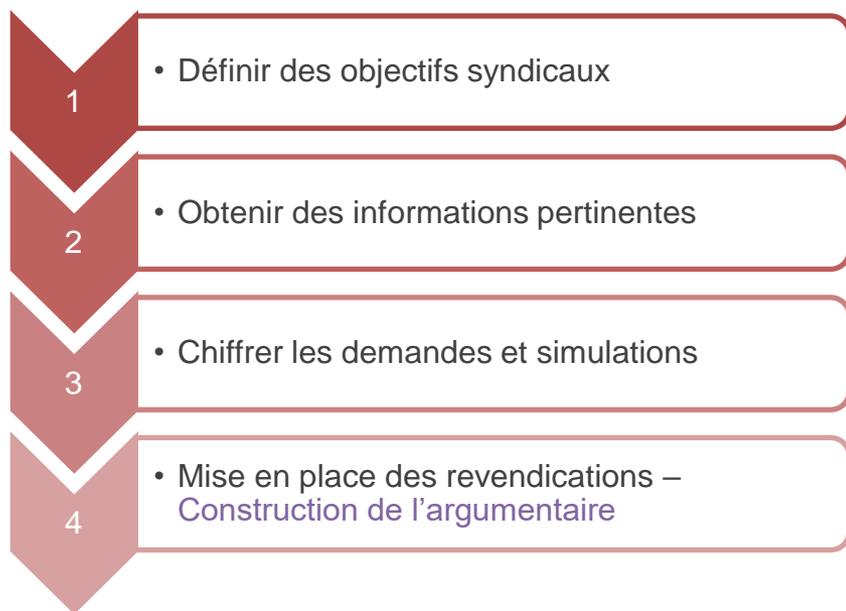
- Les hausses minimums (taux, montant,...)
- Les revendications catégorielles (bas salaires, temps partiels...)

Arguments basés sur :

- Les indices des prix
- Les évolutions des salaires moyens dans les secteurs d'activité comparables

C.3 CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE : Axia Consultants vous accompagne pour préparer les Nao

De quels montants d'avantages fiscaux votre entreprise va bénéficier ? Comment chiffrer vos demandes ? Le montant des demandes est-il compatible avec la situation économique de votre entreprise ? Les consultants d'Axia Consultants vous accompagnent pour répondre à ces questions.



Axia Consultants
vous accompagne, selon vos besoins, au
cours des différentes étapes des
Négociations
Annuelles Obligatoires
(NAO).

NAO

D. Les paramètres de la négociation en 2022

I. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

D.1. L'environnement macroéconomique

D.1 CONJONCTURE MONDIALE : Une reprise de la croissance en 2021 et P2022

En 2020, la crise sanitaire liée au Covid-19 a entraîné une récession planétaire d'une ampleur historique. Les perspectives de 2021 et 2022 sont orientées vers une reprise dynamique : la vaccination massive et ainsi la diminution des contaminations, permettent de renouer avec la croissance pour l'ensemble des pays. Néanmoins, les disparités se creusent, en lien avec les différences des mesures de soutien mises en œuvre par chaque pays.

Croissance PIB en volume (%)	2018	2019	2020	2021e	2022p
MONDE	3,4	2,9	-3,2	6	4,9
Pays avancés	3,6	1,7	-4,6	5,6	4,4
USA	2,9	2,3	-3,5	7	4,9
Japon	0,3	0,7	-4,7	2,8	3
UK	1,3	1,4	-9,8	7	4,8
Zone Euro	1,9	1,3	-6,5	4,6	4,3
Allemagne	1,5	0,6	-4,8	3,6	4,1
France	1,8	1,5	-8,0	5,8	4,2
Italie	0,7	0,3	-8,9	4,9	4,2
Espagne	2,4	2,0	-10,8	6,2	5,8
Pays Emergents	4,5	5,5	-2,0	4,9	3,6
Chine	6,7	6,1	2,3	8,1	5,7
Russie	2,3	1,3	-3,0	4,4	3,1
Bresil	1,3	1,1	-4,1	5,3	1,9
Afrique subsaharienne	3,3	3,2	-1,8	3,4	4,1

Source : Perspectives de l'économie mondiale du FMI, juillet 2021

Perspectives économiques

L'année 2021 devrait être celle du rebond de l'économie mondiale (+6%) et ce regain de croissance devrait se poursuivre de manière soutenue en 2022 (+4,9%), en lien avec l'évolution de la pandémie, les campagnes de vaccination et les mesures de soutien. Notons néanmoins le climat inflationniste des denrées alimentaires et matières premières. Il est à espérer que les banques centrales ne resserrent pas leurs politiques monétaires. Les mesures multilatérales et nationales pour soutenir la reprise permettent également d'envisager un moindre risque pour les pays qui en bénéficient.

Ainsi, les fractures de la reprise se creusent entre les pays ayant accès à la vaccination généralisée et les autres, les pays ayant les moyens de dépenser et de soutenir leur économie dans un contexte inflationniste.

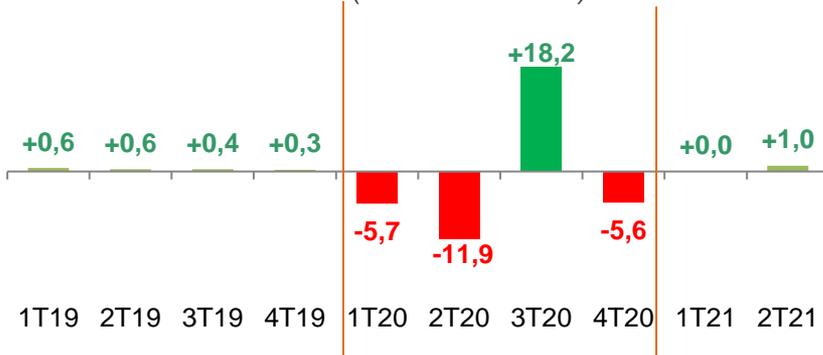
D.1. CONJONCTURE FRANCE : Les principaux indicateurs en France

Après un plongeon de -8,2% sur l'année 2020, la France renoue avec la croissance en 2021. L'état table sur une croissance annuelle de +6%. La crise COVID a des effets plus mesurés (notamment sur les activités des centres commerciaux et autres grands commerces soumis au pass sanitaire). L'économie française devrait donc retrouver son niveau d'avant crise avant la fin de l'année, un écart de -3,2% est encore à déplorer. La consommation des ménages semble également se rétablir, mais sans pour atteindre son dynamisme d'avant crise.

Variation trimestrielle du PIB en France (Source : Eurostat)



Variation trimestrielle de la consommation des ménages (Source : Eurostat)

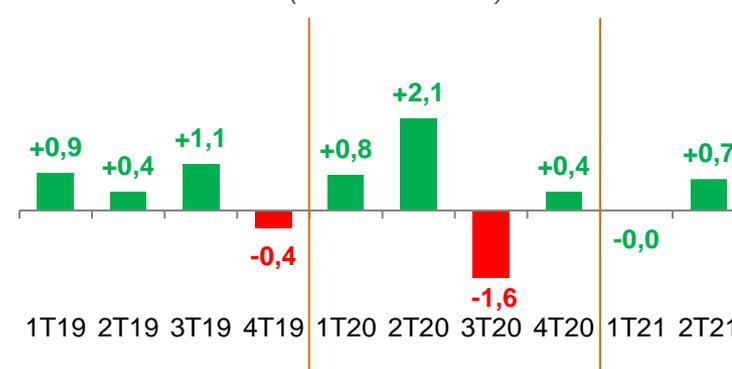


Le printemps amorce la reprise de la croissance, avec une hausse de +1,9% en août (vs l'an passé).

L'investissement des entreprises a accéléré nettement et a augmenté finalement de 2,4 % au lieu de 1,1 % estimé début août (après +0,4 % au début de 2021), ce qui lui permet même de dépasser pour la première fois son niveau d'avant la crise.

La consommation des ménages est en revanche retrait en juillet, soit 2,2 % en volume, par rapport à juin. La baisse concerne aussi bien les produits alimentaires que les achats d'habillement-textile (-7,9 %) ou les voitures neuves.

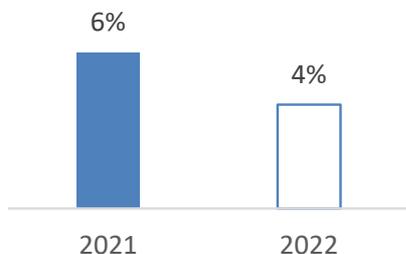
Variation trimestrielle de la consommation de produits alimentaires (Source : INSEE)



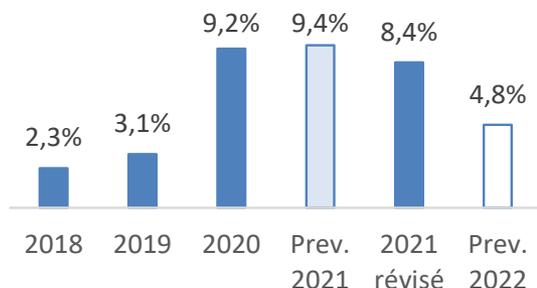
D.1. CONJONCTURE FRANCE : Les perspectives 2022

Notons que les investissements des entreprises sont restés élevés malgré la crise COVID, sans pour autant dégrader les marges et les capacités de financement. Les liquidités, en hausse, ont été sollicitées pour mener des projets très orientés vers le digital : adaptation, développement sur les nouveaux réseaux et nouvelles activités notamment dans le B to B, etc. **Selon Bercy, la croissance de 2021 se monterait à +6% et elle devrait avoisiner les +4% en 2022.** le déficit publique devrait se réduire avec la relance de la croissance.

Prévisions de PIB



Déficit public en %PIB



Source : MINEFI, Xerfi

Commentaires

Les principaux relais de croissance selon Bercy :

- La 2eme vague du plan de relance : 30 Mds d'euros
- Le plan de compétences pour accompagner les secteurs en manque de main d'œuvre
- Le plan d'investissement

Le gouvernement confirme la poursuite de la baisse de la fiscalité : l'abaissement du taux d'imposition et la finalisation de la suppression de la taxe d'habitation

Grâce à cette croissance du PIB, Bercy table sur une amélioration plus rapide que prévu des finances publiques. Le déficit, serait finalement de 8,4% cette année, et de 4,8% l'an prochain, hors plan d'investissement et revenu d'engagement.

Quant à la dette, elle devait encore augmenter cette année mais elle devrait finalement rester stable, à 116%, avant de reculer de 2 points l'année prochaine :

- 2020 : 115,7%
- 2021 prev : 117,8%
- 2021 révisé : < 116%
- Prev 2022 : 114%.

D.2. Les prix des matières premières, de l'énergie et des transports

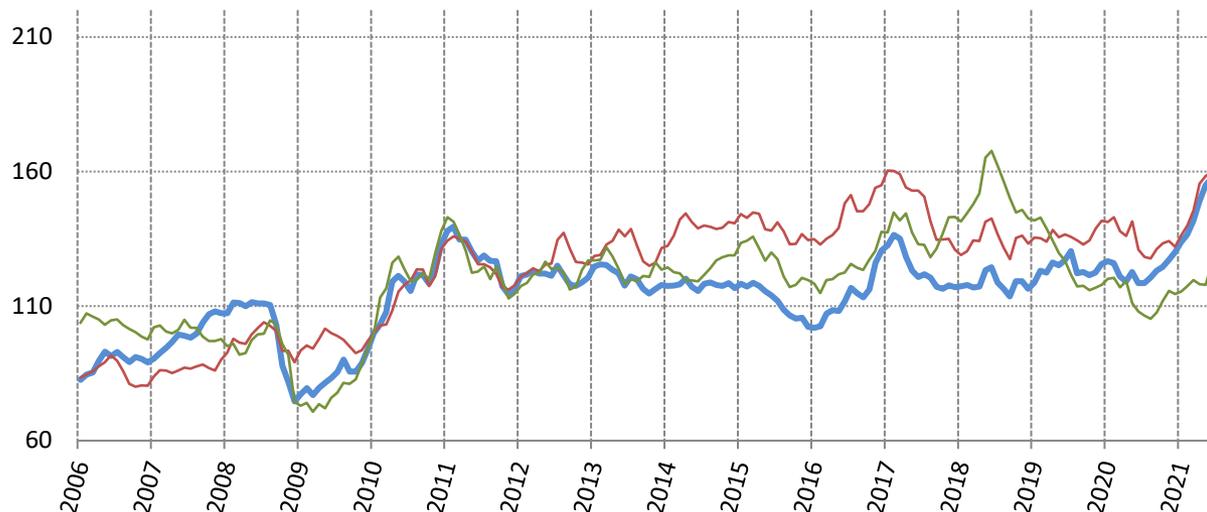
D.2 LES MATIERES PREMIERES IMPORTÉES : Tendances en 2021

On observe que les prix des matières premières (produits alimentaires + produits industriels) une hausse en 2021, pour atteindre des niveaux élevés pour les produits alimentaires.

Indice des prix de matières premières importées
(base 100 en 2010)

moy. Annuelle	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ensemble	1,2%	9,5%	-4,5%	4,7%	-0,7%	20,0%
Produits alimentaires	3,3%	2,5%	-8,8%	1,3%	-1,0%	12,2%
Matières agro-alimentaires	-1,9%	11,3%	10,0%	-16,4%	-10,7%	6,5%

Source : INSEE



> *Produits alimentaires*

> *Ensemble des matières premières*

Dont : Matières Agro-Industrielles

Note :

Prix des matières premières
=
Prix produits alimentaires
+
Prix produits industriels

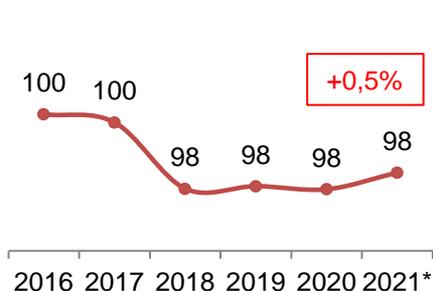
Source : INSEE

D.2 LES MATIERES PREMIERES : Prix des produits agricoles

En 2021, la plupart des prix des matières premières agricoles sont en augmentation, pensant sur les coûts de production des IAA. Notons que le prix des œufs a eu tendance à diminuer dans le temps et revient à un niveau proche d'avant la crise du Friponil. Suite à la crise sanitaire, le cours du cacao enregistre une baisse, mais la fin d'année risque d'être marquée par une nouvelle hausse.

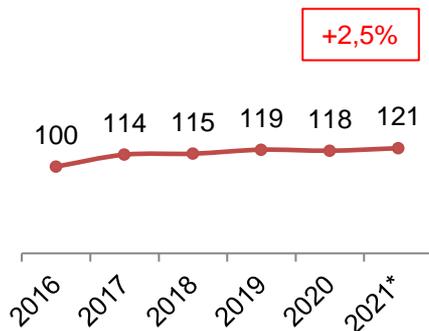
Evolution du prix du lait,
base 100 en 2015

(prix de gros alimentaire)



Evolution du prix du lait de vache,
base 100 en 2015

(prix agricole à la production)



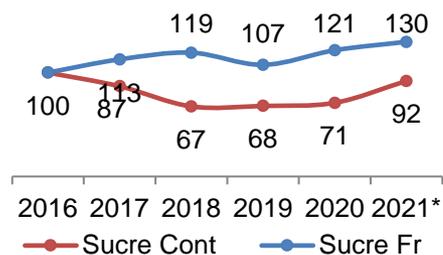
Evolution du prix du beurre,
base 100 en 2015

(prix de gros alimentaire)
FranceAgrimer



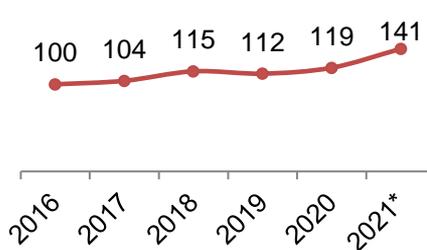
Evolution du cours du sucre,
base 100 en 2015

Fr : +6,7% /
Cont : +29,7%



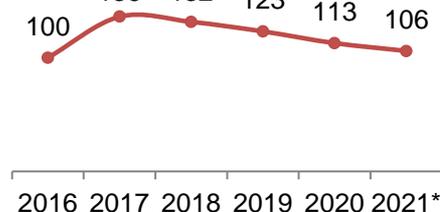
Evolution du prix des céréales,
base 100 en 2015

+18,3%



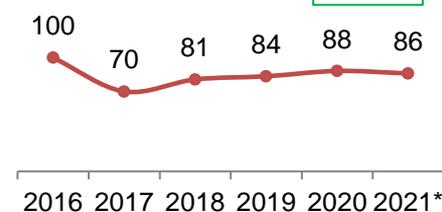
Evolution du cours des œufs,
base 100 en 2015

-6,1%



Evolution du cours du cacao,
base 100 en 2015

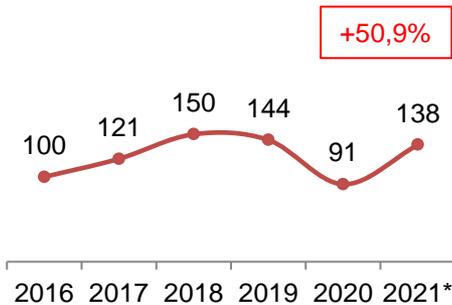
-2,5%



D.2 ENERGIES ET EMBALLAGES : pétrole, carton, plastique

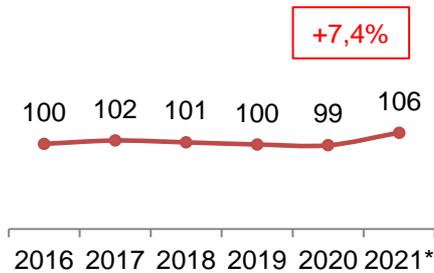
Les emballages et énergies enregistrent également une tendance inflationniste en 2021, après une période de recul en 2020. En raison de la crise sanitaire et du ralentissement économique, le cours du pétrole s'est rétracté de près de 37% en 2020. Mais il re grimpe en 2021, pour atteindre un niveau proche de 2019. Le prix des plastiques qui avaient suivi la tendance pétrolière en 2020, se redresse légèrement en 2021 et le carton est en hausse.

**Evolution du cours du pétrole ,
base 100 en 2015**

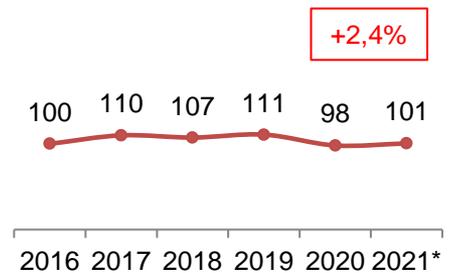


Source : INSEE

**Evolution du prix du carton base 100
en 2015**
(prix à la production)



**Evolution du prix des plastiques
base 100 en 2015**
(prix à la production)



D.2 LES MATIERES PREMIERES : Inflation des coûts de transport et logistique.

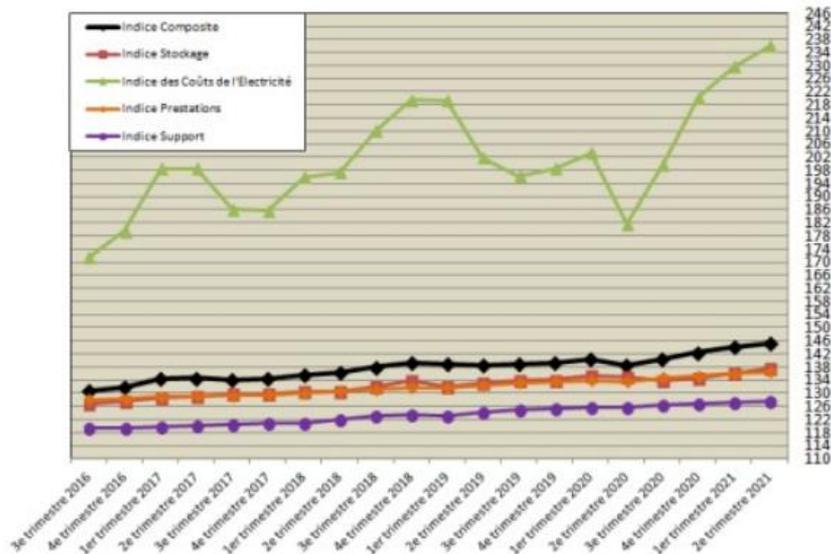
On constate depuis la crise du Covid et inflation des couts de transports et d'entreposage.

Coût d'entreposage frigorifique

Hausse des coûts d'entreposage de **+5%** par an
(au 2me trim 2021)

- Hausse de l'électricité : +30% environ sur un an
- Augmentation de +2% de coût de stockage
- Hausse des coûts de prestation de +2% par an (MO, Matériel, Fournitures, etc)
- Hausse de +1,2% des frais Support (structure, frais généraux)

Source : http://www.tl-a.net/page_indices_cout.php?cout=2



Coût et prix de transport routier

Evolution des coûts de revient de transports routiers de marchandise TRM hors gazole

- **2018** : +1,8%
- **2019** : +1,1%
- **2020** : **+6,6%**
- **2021 P** : **+1,7%**

Impact du COVID19

- Surcoûts liés aux mesures sanitaires
- Versement d'une prime exceptionnelle de 500 euros par conducteur
- Effet de la baisse d'activité sur les coûts fixes journaliers (hausse des coûts de revient)
- Développement des parcours à vide (+6% en 2020)

Tendances

Dynamisme du transport de proximité et des petites et moyennes entreprises. Mais des charges d'exploitation en hausse.

Source :

<https://fretly.fr/retrospective-prix-transport/>

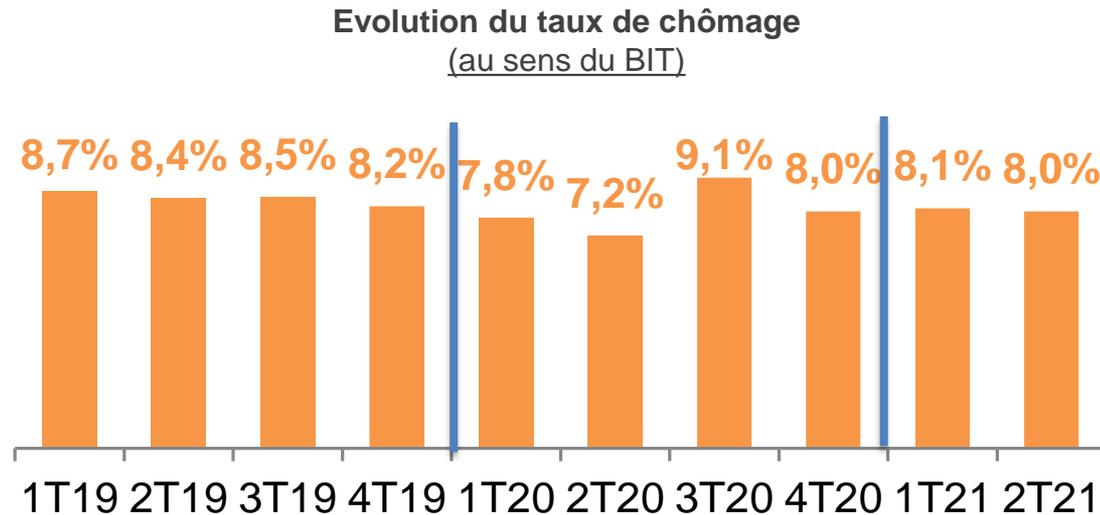
<https://www.cnr.fr/espaces/3/indicateurs/61?noContext=1>

<https://www.cnr.fr/espaces/3/indicateurs/62?noContext=1>

D.3. EVOLUTION DE L'EMPLOI, DES PRIX ET DES SALAIRES

D.3. L'EMPOI SALARIE : Un taux de chômage qui se stabilise en 2021

Selon l'INSEE, le taux de chômage est relativement stable en 2021. Le niveau de l'emploi salarié a plus que récupérer de sa chute liée à la COVID.



Amélioration du niveau de l'emploi salarié liée à une forte période d'embauche en CDI et en CDD de plus de un mois à partir de mai – juin 2021 :

- Embauche dans une logique Stop & Go : stopper les recrutements en cas de ralentissement d'activité puis à les relancer subitement au moment de la reprise
- Chômage partiel avec une fin progressive en 2021
- Réallocation intersectorielle (cf diapo suivante)

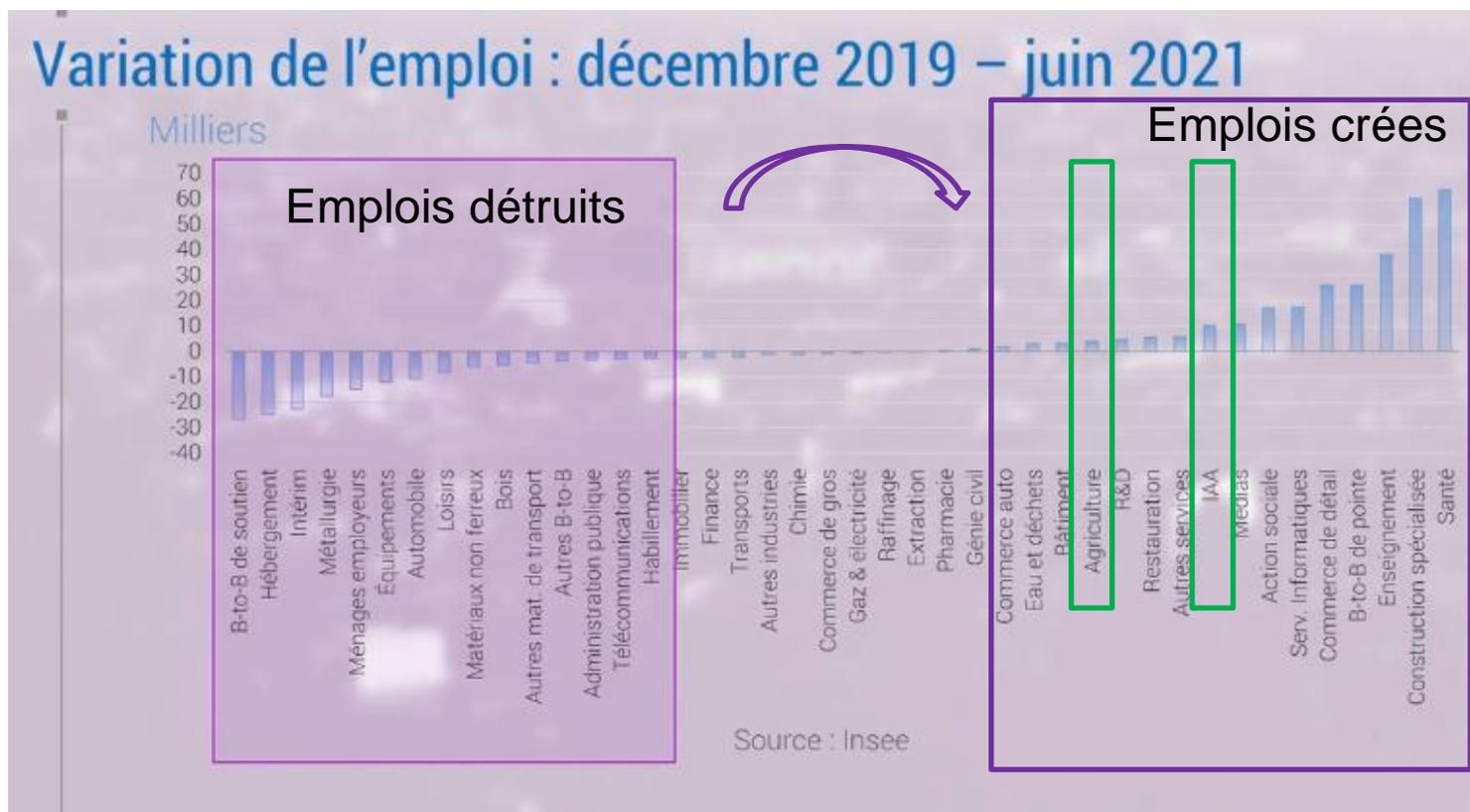
L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, avait enregistré de forte variation du taux de chômage, pourtant partiellement masqué par la mise en place du chômage partiel ou l'inactivité, faute de pouvoir réaliser des recherches actives d'emploi.

En 2021, au premier trimestre, **le taux de chômage augmente pour les 15-24 ans** (+1,2 point), est quasi stable pour les 25-49 ans (+0,1 point) et diminue pour les 50 ans ou plus (–0,3 point).

Il se situe sous son niveau d'avant-crise (fin 2019) pour les jeunes (–0,3 point) et les seniors (–0,4 point) mais au-dessus pour les personnes d'âge intermédiaire (+0,2 point).

D.3. L'EMPOI SALARIE : reprise des embauches en 2021

Selon l'INSEE, les secteurs des IAA ont créé des capacités d'accueil de « ressources ». Elles restent néanmoins, plus mesurée que les secteurs déjà porteur avant crise « hautement spécialisés » : informatique, B to B de pointe, santé, construction spécialisée.

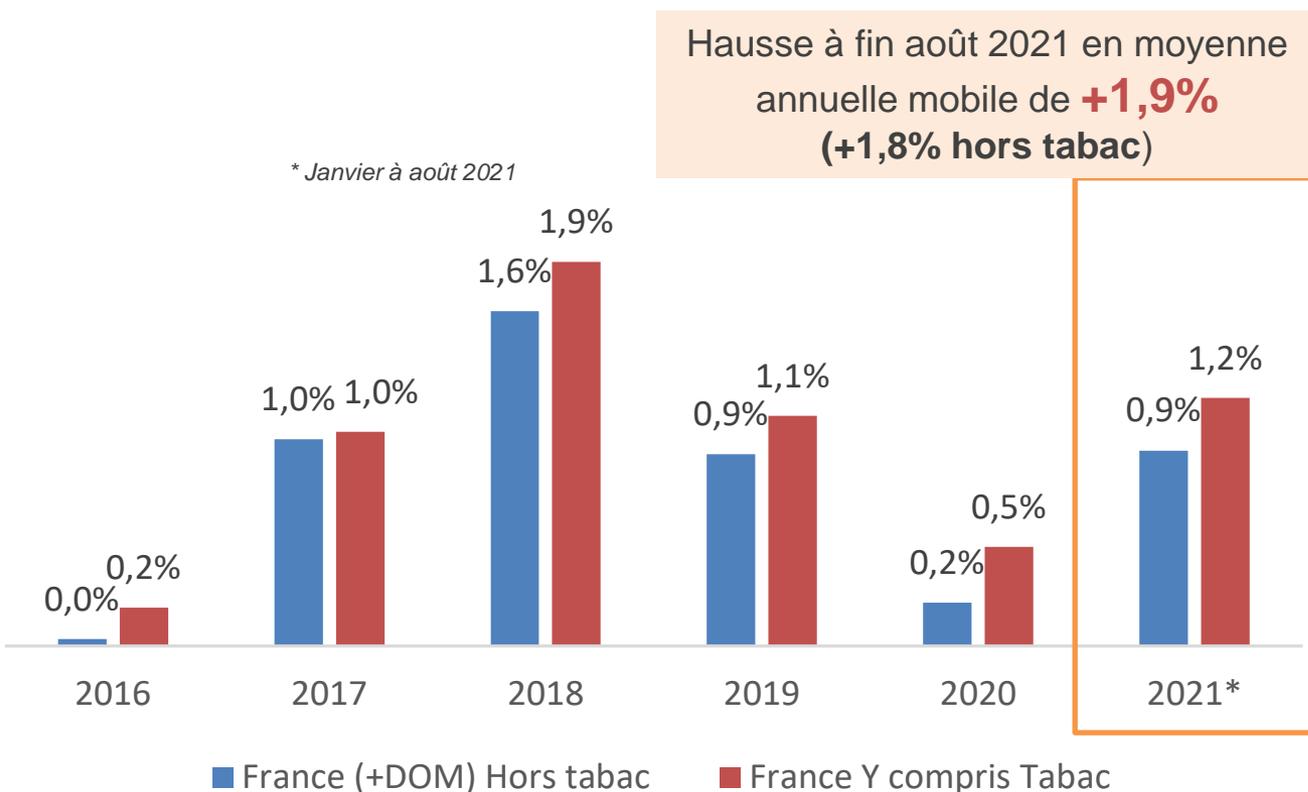


Pb de la reprise = un grand nb d'emplois vacants dans ces secteurs en raison de la « reconversion » de leurs anciens salariés.

D.3. L'INFLATION : Une hausse significative des prix à la consommation en 2021

Selon l'INSEE, les prix à la consommation augmenteraient de +1,2% en 2021 (de janvier à août), y compris tabac. Hors tabac, la hausse se monterait à +0,9%. En moyenne annuelle, la hausse de

Evolution des prix à la consommation



L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, avait enregistré une relative stabilité des prix à la consommation.

L'année 2021 est marquée par la reprise de la hausse des prix à la consommation, à hauteur de +1,2% sur la période janvier – août, notamment marquée par l'inflation sur les matières premières, dont le pétrole.

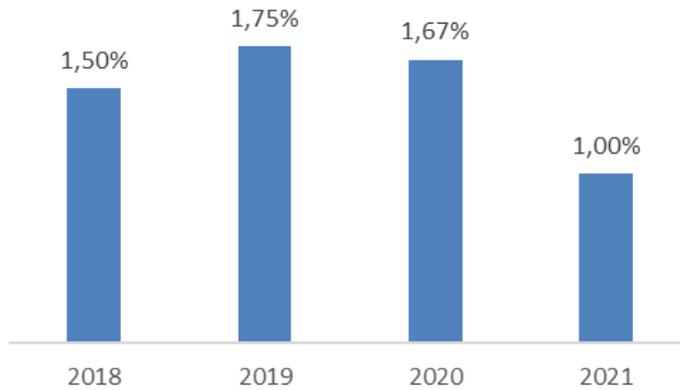
L'indice des prix à la consommation des ménages du premier quintile, c'est-à-dire des premiers 20 % dans l'échelle des rémunérations, hors tabac a gagné 2,19 % en août par rapport à novembre dernier, mois pris en compte pour la dernière revalorisation, selon les chiffres publiés ce mercredi par l'Insee.

D.3. LES REMUNERATIONS : Une hausse mesurée des salaire malgré l'inflation

Les salaires de base auraient augmenté de 1% à fin juin 2021. Le SMIC a bénéficié de 2 hausses au cours de l'année 2021, correspondant à une augmentation +1,6% en moyenne annuelle.

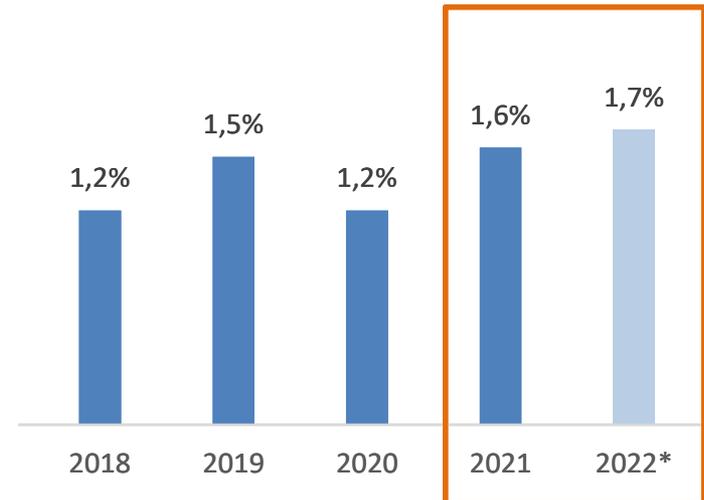
Evolution annuelle des salaires de base

(Source : DARES, 2021 sur 2 trimestres)



Evolution annuelle du SMIC

*2022 = effet de report, hors revalorisation future



Hausse du SMIC en 2021

Le SMIC a été augmenté 2 fois en 2021 :

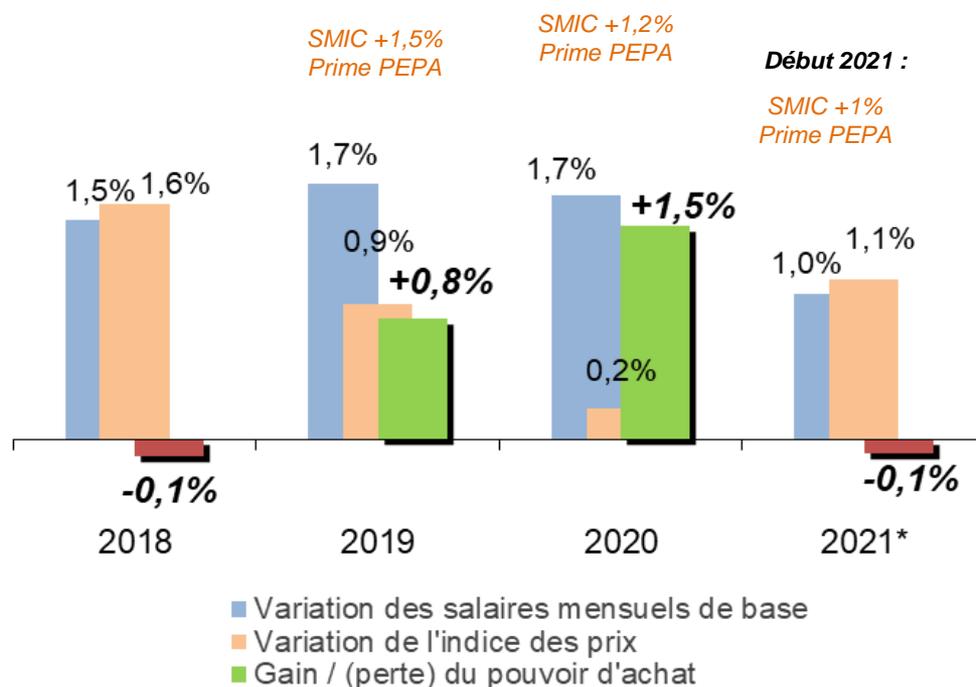
- de +1% en début d'année 2021.
- Suite à la hausse confirmée de l'inflation une nouvelle revalorisation de +2,2% a été effectuée en octobre 2021.

L'augmentation annuelle (lissé) du SMIC aura été :

- de +1,55% en 2021
- Avec un effet de report +1,65% sur 2022.

D.3. POUVOIR D'ACHAT : Evolution du pouvoir d'achat en 2021

La comparaison de l'indice des prix hors tabac à l'évolution des salaires de base fait ressortir un pouvoir d'achat stable en 2021. Le montant médian de la prime PEPA connaît une hausse significative, passant de 327 € en 2020 à 600 € en 2021 (600 € pour les OETAM et 500 pour les cadres).



Source : INSEE et DARES.

* Pour 2021:

- données des salaires à fin juin 2021 (6 mois)
- Données de l'indice des prix à fin juillet 2021 (7 mois)

D.3. POUVOIR D'ACHAT : La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA)

- La reconduction de la prime PEPA en 2021 a été officialisée au 2eme trimestre de cette même année, ne laissant que peu de temps aux entreprises pour ce saisir de ce dispositif fiscal avantageux.
- Seuls 18% des entreprises aurait utilisé la prime PEPA en 2021, soit -5 points par rapport à 2020.
- 5,2% des effectifs OETAM ont été bénéficiaires et 3,2% de cadres
- La prime médiane est en hausse (+83%) passant de 327 euros à 600 euros.
- Il est important de signaler que le versement de la prime PEPA est encore possible jusqu'au 31 mars 2022.

D.3. POUVOIR D'ACHAT : Évolution de l'inflation et des salaires en 2022

Pour 2021, l'inflation est prévue entre 1,5% et 2,0% pour des augmentations moyennes de salaires de 1,6%. Pour 2022, la Banque de France prévoit une inflation de 1,2% et le budget des augmentations (générales et individuelles) serait de 1,8%.

Inflation (en %)

	2019	2020	e2021	p2022
Total IPC France	1,3	0,5	1,9	1,2
<i>dont Hors Tabac</i>	<i>1,0</i>	<i>0,2</i>	<i>1,8</i>	
Alimentation	2,5	1,9	1,3	
Tabac	10,6	13,7	5,1	
Energie	1,9	-6,1	12,7	
Produits manufacturés	-0,6	-0,2	1,0	
Services	1,0	0,9	0,7	

Source : INSEE et Banque de France pour 2022.
Pour e2021, données aout 2021

Augmentation des salaires (en %)

	2019	2020	e2021	p2022
Budget	2,0	2,1	1,7	1,8
Réalisé*	2,4	2,1	1,6	
Salaire fixe	1,8	1,4	1,0	nd
Variable	0,7	0,7	0,6	nd
Cadre	2,8	2,3	1,7	1,8
Non cadre	2,4	2,0	1,5	1,8

Source : Enquête annuelle des rémunérations 2021 par Deloitte, à l'exception des taux d'augmentation des salaires fixes (salaires de base) issus de la DARES.

* Augmentation des salaires, hors promotion.

Attention : le budget prévu intègre les AG+AI+PRIMES, hors promotions

D.4. LES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES ET FISCALES 2022

D.4. ÉVOLUTIONS FISCALES : Synthèse des mesures en faveur des entreprises

Type d'aide / changement	Dates d'application	Impact sur les entreprises	
2020, 2021 et au delà	Plan de relance - Aides à l'embauche et soutien à l'emploi, la formation	Dès mi 2020 et jusqu'à 2022 : pour l'emploi des Jeunes, Plan de soutien financier pour la relocalisation industrielle en France, dev tech / compétence et formation (Budget 100 Md€ dont 40% de contribution UE)	Favorable
	Baisse du taux d'IS	A partir de 2018 jusqu'à 2022 : 2,5 Md€ en 2020, 3,7 Md€ pour 2021	Favorable
	Baisse des impôts de production	A partir de 2021 : entre 8,5 md€ et 10 Md€ pour 2021	Favorable
2018 et 2019	Exonération de cotisations sociales pour les secteurs les plus touchés	En 2020 uniquement : 4,4 Md€ en 2020	Favorable
	CICE supprimé et transformé en supplément d'allègement sur les bas salaires (coeff. De réduction passe de 0,2815/0,2855 à 0,322/0,326)	Effet en année pleine en 2020 des allègements sur assurance chômage : <ul style="list-style-type: none"> - Janv 2019 = -6 pts à 7% des cotisations maladie, maternité, invalidité, décès concerne les rémunérations inférieurs à 2,5 SMIC - Oct 2019: Élargissement du champ d'application de la réduction Fillon avec + 4,05 points à partir d'octobre 2019 (taux dégressif jusqu'à 1,6 SMIC). 	Favorable
	Baisse des petites taxes	2019 : Suppressions de 46 taxes à faible rendement.	Favorable
	Baisse des crédits d'impôt	2019 : Baisse de l'assiette de calcul du CIR / CII et pour le mécénat,	Défavorable
	Taux de cotisations sociales patronales d'assurance maladie	13,9% 2018 => en 2019 , 7,19% pour les salaires < 2,5 SMIC et -10,1 points à 3,09% pour le SMIC	Favorable

D.4. ÉVOLUTIONS FISCALES 2022 : Poursuite de la réduction de la fiscalité

Dans un contexte de croissance et de finances publiques meilleures que prévu, les allègements fiscaux devraient se poursuivre sur 2022.

Entreprises

Allègement de 50% des impôt de production courant 2021

Cette mesure vise à alléger les impôts de production des entreprises, qui sont déconnectés de leurs performances économiques. Concrètement, cela se traduit par la combinaison des 3 mesures suivantes :

- La réduction de moitié de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).
- La réduction de moitié de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour leurs établissements industriels évalués selon la méthode comptable.
- L'abaissement de 3 % à 2 % du taux de plafonnement de la cotisation économique territoriale (CET) en fonction de la valeur ajoutée, ce qui permettra d'éviter qu'une partie du gain de la baisse de la CVAE et des impôts fonciers ne soit neutralisée par le plafonnement.

Poursuite de la baisse du taux d'IS (impôt sur les sociétés) en 2022

	CA<250 M€	CA>250 M€ Résultat fiscal < 500 000 €	CA > 250 M€ Résultat fiscal < 500 000 €
1 ^{er} janvier 2019	28%	28%	33,3%
1 ^{er} janvier 2020	28%	28%	31%
1 ^{er} janvier 2021	26,5%	27,5%	27,5%
1 ^{er} janvier 2022	25%	25%	25%

Salariés

Poursuite de la baisse du taux d'impôt pour les contribuables en 2022

Suppression progressive de la taxe d'habitation pour les la population des 20% les plus riches (suppression progressive jusqu'en 2023

Le taux des prélèvements obligatoires devrait ainsi, encore légèrement diminuer en 2022 :



D.4. ÉVOLUTIONS LEGALES 2021/2022 : Un champ de négociation des salaires restreint au niveau des branches ?

Suite à la réforme du code du Travail, et la perte de la main sur une partie des négociations salariales, un certain nombre de branches ont négocié l'adossement de certains compléments de salaire à leurs grilles de classification afin de maintenir leur caractère contraignant.

Exemple : La grande distribution est dans ce cas. Résultat : elle s'est vue retoquer la prime de fin d'année et les 5 % de paiement des temps de pause conventionnels inscrits dans l'accord signé par la Fédération du commerce de détail avec tous les syndicats, sauf la CGT, en 2018.

L'arrêté d'extension signé par le ministère du Travail a en effet exclu ces dispositions, ce dernier considérant que ces éléments de salaire n'appartiennent pas au salaire de base qu'il considère comme seul à constituer les «minima hiérarchiques» inscrits dans la loi comme relevant de la compétence de la branche. Ces éléments ne se sont donc imposés qu'aux adhérents de l'organisation patronale et non à toutes les entreprises du secteur.

Cette décision du Ministère du Travail a été attaquée. La discussion lors de la première audience a tourné autour de deux axes :

- la définition de ces fameux salaires minima hiérarchiques, dont les plaignants ont souligné qu'elle n'avait été définie ni par le législateur, ni par le gouvernement dans l'ordonnance, ce silence valant renvoi de la compétence aux branches selon eux, ce que conteste le ministère.
- Deuxième question au menu : quelles sont les conséquences de la décision du ministère, immédiates et sur le long terme en matière de dumping social, de dynamisme de la négociation ou encore de concurrence.

Le Conseil d'Etat devra trancher sur le pouvoir salarial des branches, dans le courant du mois d'octobre 2021

D.5. NEGOCIER EN 2022

D.4. NEGOCIER : Synthèse des éléments de contexte pour les NAO 2021

La situation économique reste positive, malgré l'inflation sur les matières premières sur ces derniers mois pesant sur les structure, mais également sur le pouvoir d'achat des ménages. Les attentes des salariés, suite à des périodes moins-disantes liées à la crise, sont importantes.

Arguments favorables à la hausse des salaires

☑ La hausse de l'inflation et revalorisation du SMIC

Hausse de l'inflation et probable augmentation du SMIC laissant une marge de manœuvre pour 2022, afin de suivre au moins cette évolution. L'estimation de **la hausse du SMIC au 1^{er} octobre est de +2,2%**.

☑ La possibilité de verser la prime PEPA jusqu'à mars 2022

Il convient de signaler que le versement de la prime PEPA est encore possible jusqu'en mars 2022

☑ Bonne tenue des résultats des entreprises

Les performances des entreprises restent orientée vers une stabilité (rattrapage des effets 2020). Les niveaux de cash sont élevés. La reprise est dynamique..

☑ La poursuite des allègements fiscaux

Un taux d'imposition à 25% (réduction de -1,5 pt à -2,5 pt). En 2022
Réduction de moitié des impôts de production dûs au titre de 2021

☑ Le dynamisme du marché du travail et les difficultés de

recrutement des secteurs les plus traditionnels nécessitent **des moyens d'attractivité plus importants** de la part des sociétés concernées (salaires, formations, ...). La digitalisation, le besoin en personnel qualifié doivent s'accompagner d'une montée en compétence et de la recherche de la fidélisation des ressources

Éléments défavorables

☑ L'inflation sur les matières premières et les coûts d'approvisionnement

☑ La fin des aides gouvernementales pour les secteurs qui ont été particulièrement affecté par la crise sanitaire

NAO

E. Cas pratiques

E.1 SIMULATION : Impact des NAO sur les résultats

La simulation permet d'estimer globalement l'impact de la hausse de salaire négociée sur le résultat d'exploitation.

**Simulation - Impact des NAO sur le
résultat d'exploitation de la société**

[exos\Simulation NAO 2021 .xlsx](#)

NB : La simulation présentée estime l'impact des augmentations de salaires sur le résultat d'exploitation de la société à environnement législatif constant .

E.1 SIMULATION : Impact des NAO sur les résultats

Exemple avec des effectifs moyens en hausse de +1% (la hausse des heures travaillées au budget 2020/21 étant de +1%).

1^{ère} étape : Simulation de la masse salariale (1/3)

Hypothèses 2021	
Nb de salariés	2 561
Masse salariale non chargée	48,7 M€

1. HYPOTHESES DE SIMULATION DE L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

1.1 Quelle serait en 2015 l'évolution des effectifs moyens **+1,0%** soit 25,6 salariés

1.2 Je souhaite simuler les augmentations générales suivantes par catégorie socio professionnelle :

Cadres entre **+1,0%** et **+5,0%**

TAM entre **+1,0%** et **+5,0%**

Employés entre **+1,0%** et **+5,0%**

NB : Dans le fichier Excel de simulation, vous pouvez faire varier les données dans les cases jaunes.

E.1 SIMULATION : Impact des NAO sur les résultats

Exemple (suite)

1^{ère} étape : Simulation de la masse salariale (2/3)

2. EFFETS DES AUGMENTATIONS GENERALES SUR LA MASSE SALARIALE

Montants en M€		2019	2020	Hypothèses 2021 ⁽¹⁾					
CADRES	Augmentations générales proposées			+0,0%	+1,0%	+2,0%	+3,0%	+4,0%	+5,0%
	Masse salariale ⁽²⁾	5,53	6,11	6,2	6,2	6,3	6,4	6,4	6,5
	Couts supplémentaires			+0,06	+0,12	+0,18	+0,25	+0,31	+0,37
TAM	Augmentations générales proposées			+0,0%	+1,0%	+2,0%	+3,0%	+4,0%	+5,0%
	Masse salariale ⁽²⁾	6,01	6,03	6,09	6,15	6,21	6,27	6,33	6,39
	Couts supplémentaires			+0,06	+0,12	+0,18	+0,24	+0,30	+0,36
EMPLOYES	Augmentations générales proposées			+0,0%	+1,0%	+2,0%	+3,0%	+4,0%	+5,0%
	Masse salariale ⁽²⁾	36,72	36,59	36,96	37,33	37,70	38,06	38,43	38,80
	Couts supplémentaires			+0,37	+0,74	+1,11	+1,47	+1,84	+2,21
TOTAL	Augmentations générales proposées			+0,0%	+1,0%	+2,0%	+3,0%	+4,0%	+5,0%
	Masse salariale ⁽²⁾	48,3	48,7	49,2	49,7	50,2	50,7	51,2	51,7
	Couts supplémentaires			+0,49	+0,98	+1,47	+1,96	+2,46	+2,95
Effectifs ETP		2572	2561	2587	2587	2587	2587	2587	2587
Salaire moyen annuel par salarié (en K€)		18,8	19,0	19,0	19,2	19,4	19,6	19,8	20,0

(1) Toutes les simulations d'augmentations générales tiennent compte des évolutions d'effectif.

(2) Masse salariale sans prise en compte des cotisations patronales

E.1 SIMULATION : Impact des NAO sur les résultats

Exemple (suite)

1^{ère} étape : Simulation de la masse salariale (3/3)

3. PRISE EN COMPTE DES COTISATIONS PATRONALES

Taux de charges sociales appliquées

36%

TOTAL	Augmentations générales proposées			+0,0%	+1,0%	+2,0%	+3,0%	+4,0%	+5,0%
	Coûts supplémentaires chargés			0,7	1,3	2,0	2,7	3,3	4,0
	Masse salariale chargée	48,3	48,7	49,4	50,1	50,7	51,4	52,1	52,7

E.1 SIMULATION : Impact des NAO sur les résultats

Exemple (suite)

2^{ème} étape : Simulation du résultat d'exploitation

SYNTHESE DES HYPOTHESES D'ACTIVITE

Evolution de l'effectif moyen

+1,0%

SYNTHESE DE LA SIMULATION

2020

SIMULATIONS 2021

Augmentations générales proposées

(Toutes catégories professionnelles confondues)

+0,0%

+1,0%

+2,0%

+3,0%

+4,0%

+5,0%

Masse salariale y compris cotisations patronales

48,7

49,4

50,1

50,7

51,4

52,1

52,7

Couts supplémentaires

0,7

1,3

2,0

2,7

3,3

4,0

Niveau de résultat d'exploitation

15,6

19,4

18,8

18,1

17,4

16,8

16,1

Taux de résultat d'exploitation

8,2%

9,7%

9,4%

9,0%

8,7%

8,4%

8,0%

DEUXIEME PARTIE : LA PARTICIPATION

PARTICIPATION

A. Présentation générale

A.1 PRINCIPES GENERAUX DE LA PARTICIPATION

Qu'est-ce que la participation ?

- La participation est un dispositif qui permet aux salariés de percevoir une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice écoulé.

La participation et le code du travail

- La participation est réglementé par les articles L. 3321-1 et suivants et R. 3322-1 et suivants du code du travail



Les avantages sociaux et fiscaux



➤ Pour les salariés :

La participation est **exonérée d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales, excepté la CSG/CRDS sur les revenus d'activité.**

A noter que le salarié qui opte pour le versement immédiat de sa participation perd le bénéfice de l'exonération fiscale

➤ Pour les entreprises :

La réserve spéciale de participation (RSP) constitue une **charge fiscalement déductible** des résultats de l'exercice au cours duquel elle est répartie.

Toutefois, depuis le 01/01/2009 les entreprises doivent s'acquitter du **forfait social porté à 20%** au 1^{er} août 2012.

A compter du 01/01/2019, le forfait social est supprimé pour les petites entreprises (moins de 50 salariés).

A.2 CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE LA PARTICIPATION (1/2)

Entreprise

Entreprises concernées ?

- **Toutes les entreprises**, quelles que soient la nature de leur activité et leur forme juridique, sont obligatoirement soumises à la participation pour un exercice donné lorsqu'elles ont employé **au moins 50 salariés pendant au moins 12 mois**, consécutifs ou non, au cours des 3 dernières années.
- **Les entreprises nouvelles**, autres que celles issues d'une fusion, totale ou partielle, d'entreprises préexistantes ne sont assujetties qu'à partir du **3ème exercice** suivant leur création
- **Les entreprises atteignant le seuil de 50 salariés, déjà dotées d'un accord d'intéressement sont dispensées** de la conclusion d'un accord de participation. La participation n'y sera obligatoire que lorsque l'accord d'intéressement arrivera à son terme.

Salariés

Salariés concernés ?

- **Tous les salariés de l'entreprise titulaires d'un contrat de travail** peuvent bénéficier de la participation, y compris les salariés en CDD et les apprentis. Une condition d'ancienneté dans l'entreprise, qui ne peut excéder 3 mois, peut être prévue par l'accord de participation.



A.2 CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE LA PARTICIPATION (2/2)

Cas particuliers

La participation au niveau d'une Unité Economique et Sociale ?

- La mise en œuvre de la participation peut s'effectuer soit par un **accord global** couvrant l'UES, soit par des **accords distincts** propres à chaque entreprise et couvrant l'ensemble de leurs salariés.
- En cas d'accord global : la réserve spéciale de participation peut être calculée sur la base du résultat consolidé
- En cas d'accords distincts : la répartition des sommes est effectuée entre tous les salariés sur la base du total des réserves de participation constituées dans chaque entreprise.



Et les entreprises de moins de 50 salariés ?

- Elles peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation. Un accord est nécessaire. Les entreprises qui appliquent ainsi volontairement la participation et les salariés concernés bénéficient des mêmes avantages fiscaux et sociaux que les entreprises qui y sont obligatoirement soumises (C.trav.,art.L. 3323-6). Plus de forfait social depuis le 1er janvier 2019.

Supplément de RSP

- Le Conseil d'Administration d'une entreprise ou son directoire, ou encore, en l'absence de telles structures, le chef d'entreprise, peuvent décider d'attribuer aux salariés un supplément d'intéressement ou de participation au titre de l'exercice clos (c. Trav. art. L.3324-9).
- Pour pouvoir distribuer un supplément, il faut que l'entreprise applique déjà un accord au titre de l'exercice considéré, et qu'elle ait déjà attribué de l'intéressement ou de la participation au titre de l'exercice considéré.



Ce dispositif peut être utile pour négocier une prime collective supplémentaire, non soumise à cotisations sociales.

A.3 APPLICATION DANS LE CADRE LEGAL (en l'absence d'accord)

Modalités d'application

A défaut d'avoir négocié un accord de participation dans les délais requis, l'entreprise doit appliquer le **régime subsidiaire** (ou « régime d'autorité »):

- La réserve spéciale de participation est calculée selon la **formule de droit commun**
- Tous les salariés bénéficient de la participation **sans condition d'ancienneté**
- La répartition de la réserve entre les salariés est **calculée proportionnellement** aux salaires perçus et non en fonction de la durée de présence
- Les sommes constituant la réserve spéciale de participation doivent être affectées à un compte que l'entreprise doit consacrer à des investissements
- Les **droits sont indisponibles pendant 8 ans** (et non 5 ans avec un accord) sauf option pour un versement immédiat
- L'entreprise ne bénéficie pas d'une provision pour investissement.

Plafonds

Les sommes distribuées au titre de la participation ne peuvent excéder :

- **un plafond individuel**, par salarié, égal aux trois quarts de ce même plafond annuel ($41\ 136\ € \times 3/4 = 30\ 852\ €$ en 2021). Pour les salariés présents pendant une partie de l'exercice (salariés sous contrat à durée déterminée, démissionnaires, recrutés en cours d'année...), le plafond est proratisé. Les absences ou le temps partiel ne donnent pas lieu à une réduction prorata temporis.
- **Un plafond global** (en cas d'accord) : Les conditions à respecter pour ouvrir droit aux exonérations sociales et fiscales : la RSP ne doit pas excéder :
 - La moitié du bénéfice net comptable,
 - Ou, au choix des parties, soit le bénéfice net comptable diminué de 5% des capitaux propres, soit la moitié du bénéfice net comptable, soit la moitié du bénéfice net fiscal, soit le bénéfice net fiscal diminué de 5% des capitaux propres.
 - L'accord doit préciser le plafond retenu
- **et un plafond du salaire pris en compte pour la répartition** inférieure à trois fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, depuis 2019 ($41\ 136\ € \times 3 = 123\ 408\ €$ en 2021),

Formule légale

$$\text{Réserve spéciale de participation (RSP)} = \frac{1}{2} \times (\mathbf{B} - 5\% \times \mathbf{C}) \times \mathbf{S/VA}$$

Bénéfice fiscal majoré des bénéfices exonérés.

Il intègre donc les abattements ou exonérations prévues par le Code général des impôts, notamment ceux pour les entreprises implantées en zones franches urbaines ou les jeunes entreprises innovantes...

De plus, la loi sur la participation prévoit que le bénéfice à retenir pour le calcul de la réserve spéciale ne doit pas être diminué des déficits constatés au cours des exercices antérieurs de plus de cinq ans à l'exercice en cours (à compter du 1er janvier 2008).

Capitaux Propres

= capital social + primes liées au capital social + réserves + report à nouveau + provisions ayant subi l'impôt + provisions réglementées

S : salaires bruts entrant dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale, y compris les avantages en nature

VA : Valeur Ajoutée = charges de personnel + impôts et taxes + charges financières + dotations de l'exercice aux amortissements et aux provisions + résultat courant avant impôts

Le montant du bénéfice net et des capitaux propres sont établis par une attestation de l'inspecteur des impôts ou du commissaire aux comptes

PARTICIPATION

B. Négociation d'un accord dérogatoire

B.1. POURQUOI UN ACCORD DEROGATOIRE

L'accord dérogatoire : pourquoi ?

- Accord dérogatoire : L'accord de participation peut retenir une formule de calcul de la RSP différente de la formule légale, à condition d'assurer aux salariés des **avantages au moins équivalents**.
- Cette formule dérogatoire est notamment intéressante dans les entreprises régulièrement déficitaires, sans qu'elles soient en difficulté, en raison des investissements ou de transfert de bénéfices entre sociétés d'un groupe...

L'accord dérogatoire : les conditions à respecter

- Les conditions à respecter pour ouvrir droit aux exonérations sociales et fiscales :
la RSP ne doit pas excéder :
 - La moitié du bénéfice net comptable,
 - Ou, au choix des parties, soit le bénéfice net comptable diminué de 5% des capitaux propres, soit la moitié du bénéfice net comptable, soit la moitié du bénéfice net fiscal, soit le bénéfice net fiscal diminué de 5% des capitaux propres.
 - L'accord doit préciser le plafond retenu



*A noter que le montant des droits attribués à un même salarié ne peut pas excéder les $\frac{3}{4}$ du **plafond annuel de la sécurité sociale***

B.2 LES BASES DE NEGOCIATION D'UN ACCORD DE PARTICIPATION (1/3)

Comment est mis en place l'accord de participation ?

- La mise en place de la participation résulte d'un accord d'une durée minimale d'un an, conclu soit :
 - Soit dans le cadre d'une convention ou d'un **accord collectif de travail**,
 - Soit entre **l'employeur et les représentants des syndicats** représentatifs dans l'entreprise,
 - Soit au sein du **comité d'entreprise** ou de la délégation unique du personnel, entre l'employeur et les élus,
 - Soit à la suite de la **ratification à la majorité** des deux tiers du personnel d'un projet d'accord proposé par l'employeur.



Délai de conclusion et dépôt de l'accord

- Il doit être conclu dans **un délai** :
 - **d'un an suivant la clôture de l'exercice** au titre duquel sont nés les droits des salariés pour les accords de droits communs
 - le respect du caractère aléatoire de la participation impose qu'un accord au mode de calcul dérogatoire s'applique à au moins un exercice dont les résultats n'étaient ni connus ni prévisibles au moment de la signature de l'accord (les résultats sont considérés comme prévisibles dès le premier jour du deuxième semestre de l'exercice)
- Il doit être déposé auprès de la Direccte du lieu de sa conclusion.
- Le contrôle de la forme est effectué par la Direccte qui transmet à l'URSSAF pour le contrôle de la légalité
- Il ne peut y avoir d'exonération pour la participation versée avant ce dépôt



Les clauses obligatoires d'un accord de participation



- ✓ la **date** de conclusion, de prise d'effet et la durée de l'accord ;
- ✓ la **formule** servant de base au calcul de la réserve spéciale de participation (RSP) ;
- ✓ le **plafond** retenu pour le montant global de la réserve spéciale de participation ;
- ✓ la **durée d'indisponibilité** des droits des salariés ;
- ✓ les modalités et plafonds de **répartition** de la réserve entre les bénéficiaires ;
- ✓ la nature et les modalités **de gestion des droits des salariés** ;
- ✓ une mention précisant si les sommes perçues peuvent être affectées à un **PEE, PEI ou PERCO** ;
- ✓ les conditions **d'information** des salariés sur la possibilité de demander le versement immédiat de sa participation.

Les modalités de répartition de la RSP



- La répartition de la RSP peut être réalisée :
 - de manière uniforme
 - proportionnellement aux salaires perçus
 - proportionnellement à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice
 - ou par application conjointe de plusieurs des critères ci-dessus, chaque critère devant s'appliquer à une sous masse distincte (exemple : 50% proportionnellement aux salaires et 50% proportionnellement à la durée de présence).



La répartition, un élément non négligeable à prendre en compte lors de vos négociations portant aussi bien sur la participation que l'intéressement

- Le mode de répartition choisi va avantager telle ou telle catégorie de salariés. Dans une entreprise où les salaires sont très importants, cela peut faire varier très fortement le niveau de participation ou d'intéressement d'un individu.
- Les bas salaires seront évidemment avantagés par une répartition proportionnelle à la durée de présence.

B.3 NEGOCIER UNE AMELIORATION DE LA FORMULE LEGALE

Formule légale

Réserve Spéciale de
Participation
(RSP)

$$= \frac{1}{2} \times (B - 5\% \times C) \times SVA$$

FAIBLESSES

Il s'agit du taux d'imposition en 1967

Cet indicateur est peu lié à l'activité opérationnelle

Il s'agit du coût de l'argent en 1967 qui tient compte de l'inflation et du taux bancaire entre autres

Les capitaux propres peuvent varier.

Si les salariés sont plus productifs, la valeur ajoutée augmente, mais cela fait baisser le montant de la RSP

AXES
D'AMELIORATION

Proposer un taux supérieur à 50%

Choisir un autre indicateur : par exemple le résultat d'exploitation

Abaisser le taux de rémunération des capitaux propres

Négocier de figer le montant des capitaux propres à hauteur du fonds dont la société a effectivement besoin.

Figer le ratio, surtout lorsque l'entreprise réalise des gains de productivité

B.4 CHANGER DE FORMULE

➤ **SE REPORTER AUX FORMULES D'INTERESSEMENT.**

La participation au niveau groupe ?

➤ En principe, dans les groupes d'entreprises, la législation sur la participation s'applique de façon séparée à chaque société. Cependant, afin qu'une compensation puisse être établie entre les salariés de filiales dont les résultats seraient inégaux, **un accord peut être conclu au niveau du groupe**. La participation est alors **calculée au niveau du groupe et répartie entre tous ses salariés**. Dans le cadre de la formule légale, elle est égale à la somme des participations calculées distinctement dans chaque entreprise membre. Il convient d'être vigilant sur le périmètre et d'inclure les sociétés dont le nombre de salariés est inférieur à 50, les holdings par exemple qui peuvent générer d'importants bénéfices.



TROISIEME PARTIE : L'INTERESSEMENT

INTERESSEMENT

A. Présentation générale

A.1 PRINCIPES GENERAUX DE L'INTERESSEMENT

Qu'est ce que l'intéressement ?

- C'est un système **facultatif**
- C'est une **rémunération collective** présentant un **caractère aléatoire** et résultant d'une **formule de calcul négociée** liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

Peut-on cumuler intéressement et participation ?

- Une même entreprise peut disposer d'un intéressement et d'une participation.
- En revanche, **l'intéressement ne peut en aucun cas se substituer à la participation.**
- A noter également : *L'intéressement ne peut se substituer à un élément de rémunération obligatoire ou en vigueur dans l'entreprise.*

Avantages sociaux et fiscaux ?

➤ Pour les salariés :

- Les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement **disponibles** et sont **imposables** comme un salaire au titre de l'année au cours de laquelle ils en ont la disposition
- Si les salariés décident de le verser sur un **plan d'épargne d'entreprise**, l'intéressement est **exonéré d'impôt sur le revenu**
- En revanche, les primes d'intéressement sont **soumises à la CSG et à la CRDS sur les revenus d'activité.**

➤ Pour les entreprises :

- L'intéressement constitue une charge fiscalement déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés
- Toutefois, depuis le 01/01/2009 les entreprises doivent s'acquitter du **forfait social** porté à **20%** au 1^{er} août 2012.
- A compter du 01/01/2019, le forfait social est supprimé pour les petites entreprises (moins de 250 salariés) (voir loi Pacte).



A.2 CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE L'INTERESSEMENT

Entreprise



Salariés

Entreprises concernées ?

- Toutes les entreprises quels que soient leur activité, forme juridique ou effectif, à condition qu'elles aient respecté leurs obligations en matière de représentation du personnel
- Une entreprise à **établissements multiples** peut mettre en place l'intéressement dans certains de ses établissements seulement. Elle peut aussi faire varier les modalités de calcul ou de répartition de l'intéressement selon les établissements et les unités de travail.
- L'accord d'intéressement peut également être conclu au niveau d'une **UES** ou d'un **groupe constitué par plusieurs entreprises** juridiquement indépendantes mais ayant établi entre elles des liens financiers et économiques.

Salariés concernés ?

- Tous les salariés de l'entreprise ou des établissements visés doivent pouvoir bénéficier de l'intéressement. Il n'est donc pas possible d'exclure une catégorie de salariés. Il est cependant possible de prévoir une condition d'ancienneté qui ne peut en aucun cas être supérieure à 3 mois.



A.3 L'ACCORD D'INTERESSEMENT : Mise en place de l'accord

Comment est mis en place l'accord d'intéressement ?

- La mise en œuvre de l'intéressement nécessite qu'un accord soit préalablement conclu pour une durée comprise entre un et 3 ans. Il est impossible de conclure des accords pour une durée indéterminée.
- Néanmoins, les clauses de reconduction tacite de l'accord sont valables, pour une durée égale à la durée initiale, si aucune des parties habilitées à négocier ou à ratifier un accord d'intéressement ne demande de renégociation dans les 3 mois précédant la date d'échéance de l'accord.



- L'accord est adopté selon l'une des modalités suivantes :
 - Soit dans le cadre d'une convention ou d'un **accord collectif** de travail, d'entreprise ou de branche ;
 - Soit par accord entre **l'employeur et des représentants d'organisations syndicales** représentatives qui ne sont pas délégués syndicaux. L'accord est négocié avec un salarié qui détient un pouvoir de négociation en vertu d'un mandat donné par un syndicat représentatif ;
 - Soit par accord entre **l'employeur et le comité d'entreprise** ou la délégation unique du personnel ;
 - Soit par **référendum**, c'est-à-dire à la suite de la ratification à la majorité des deux tiers du personnel d'un projet d'accord proposé par l'employeur.



Depuis le 1er janvier 2016, la consultation des IRP (en l'occurrence le CSE) avant signature d'un accord d'intéressement, n'est plus nécessaire. En revanche, le comité doit être consulté sur la rémunération, le temps de travail et la valeur ajoutée. A notre avis, l'attribution d'un supplément d'intéressement relève de cette consultation.

Délai de conclusion et dépôt de l'accord

- Pour que les exonérations sociales et fiscales prévues en matière d'intéressement puissent s'appliquer, il faut que l'accord soit conclu **avant le premier jour de la deuxième moitié de la période de calcul** suivant la date de sa prise d'effet.
- Il est par ailleurs nécessaire que l'accord soit déposé à la Direccte au plus tard dans les 15 jours qui suivent sa conclusion.



A.3 L'ACCORD D'INTERESSEMENT

Les clauses obligatoires d'un accord d'intéressement



L'accord doit comporter les clauses et indications prévues par les articles L. 3313-1 et L. 3313-2 du code du travail, et notamment :

- ✓ la **période** pour laquelle l'accord est conclu (de un à 3 ans) ;
- ✓ les critères et modalités de **calcul** et de **répartition** de l'intéressement ;
- ✓ les **dates de versement** des primes d'intéressement aux salariés ;
- ✓ les conditions d'**information** du comité d'entreprise sur l'application de l'accord.



L'accord d'intéressement peut être tacitement reconduit. Le **renouvellement tacite** n'est possible que si l'accord le prévoit expressément et si aucune des parties habilitées à négocier un accord d'intéressement ne demande de renégociation dans les 3 mois précédant la date d'échéance de l'accord.

Plafonds

Les sommes distribuées au titre de l'intéressement ne peuvent excéder :

- **un plafond de l'enveloppe global de** 20% de la masse salariale brute,
- et **un plafond individuel**, par salarié, relevé à 3/4 du plafond annuel de la sécurité sociale (40 524 € € x 3/4 = **30 852 € en 2021**). Pour les salariés présents pendant une partie de l'exercice (salariés sous contrat à durée déterminée, démissionnaires, recrutés en cours d'année...), le plafond est proratisé.

A.3 L'ACCORD D'INTERESSEMENT

Les modalités de répartition de la RSP



➤ La répartition de l'intéressement entre les salariés peut être réalisée :

- de manière uniforme
- proportionnellement aux salaires perçus
- proportionnellement à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice
- ou par application conjointe de plusieurs des critères ci-dessus, chaque critère devant s'appliquer à une sous masse distincte (exemple : 50% proportionnellement aux salaires et 50% proportionnellement à la durée de présence).

Quelques précisions :

- *le caractère collectif* de l'intéressement s'oppose à ce que les primes individuelles soient calculées en fonction de critères tirés des performances individuelles des salariés : chiffre d'affaires réalisé, notation, etc. ;

- *la période de présence* s'entend des périodes de travail effectif, ce qui peut permettre une prise en compte différenciée du temps partiel et du temps complet, auxquelles s'ajoutent les périodes légalement assimilées de plein droit à du travail effectif et rémunérées comme tel (congrés payés, exercice de mandats de représentation du personnel, etc.).

Supplément d'intéressement

➤ Le conseil d'administration ou le directoire ou, à défaut, le chef d'entreprise de façon unilatérale peut décider de verser un supplément d'intéressement collectif. Sa répartition s'opère selon les modalités prévues par l'accord d'intéressement. Cumulé à l'intéressement déjà distribué, ce supplément doit respecter les plafonds collectif et individuel d'intéressement.

INTERESSEMENT

B. Les diverses formules

LES DIFFERENTES CATEGORIES DE FORMULES DE L'INTERESSEMENT

3 grandes catégories de formules, en fonction des critères utilisés pour évaluer le montant de l'intéressement

B.1 Formules d'intéressement basées sur les performances financières et comptables de la société

- ✓ Les formules sont corrélées à des indicateurs tirés des états financiers de la société tels que la capacité d'autofinancement (CAF), l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), le Résultat d'Exploitation (REX), etc, ...
- ✓ Ces formules, si elles sont bien conçues, présentent comme intérêt d'être basées sur les performances économiques réelles de la société, contrairement à la participation, basée sur un concept non économique (le résultat fiscal) aboutissant parfois à des résultats paradoxalement déconnectés de l'évolution de la situation économique de la société.

B.2 Formules d'intéressement basées sur les performances opérationnelles de la société

- ✓ Cette catégorie de formules est basée sur les indicateurs mesurant les activités opérationnelles de la société :
 - commerciale : *croissance du CA net, ...*
 - logistique : *taux de service, ...*
 - sécurité : *fréquence des accidents du travail, ...*
 - absentéisme : *taux d'absentéisme, ...*
 - etc, ...

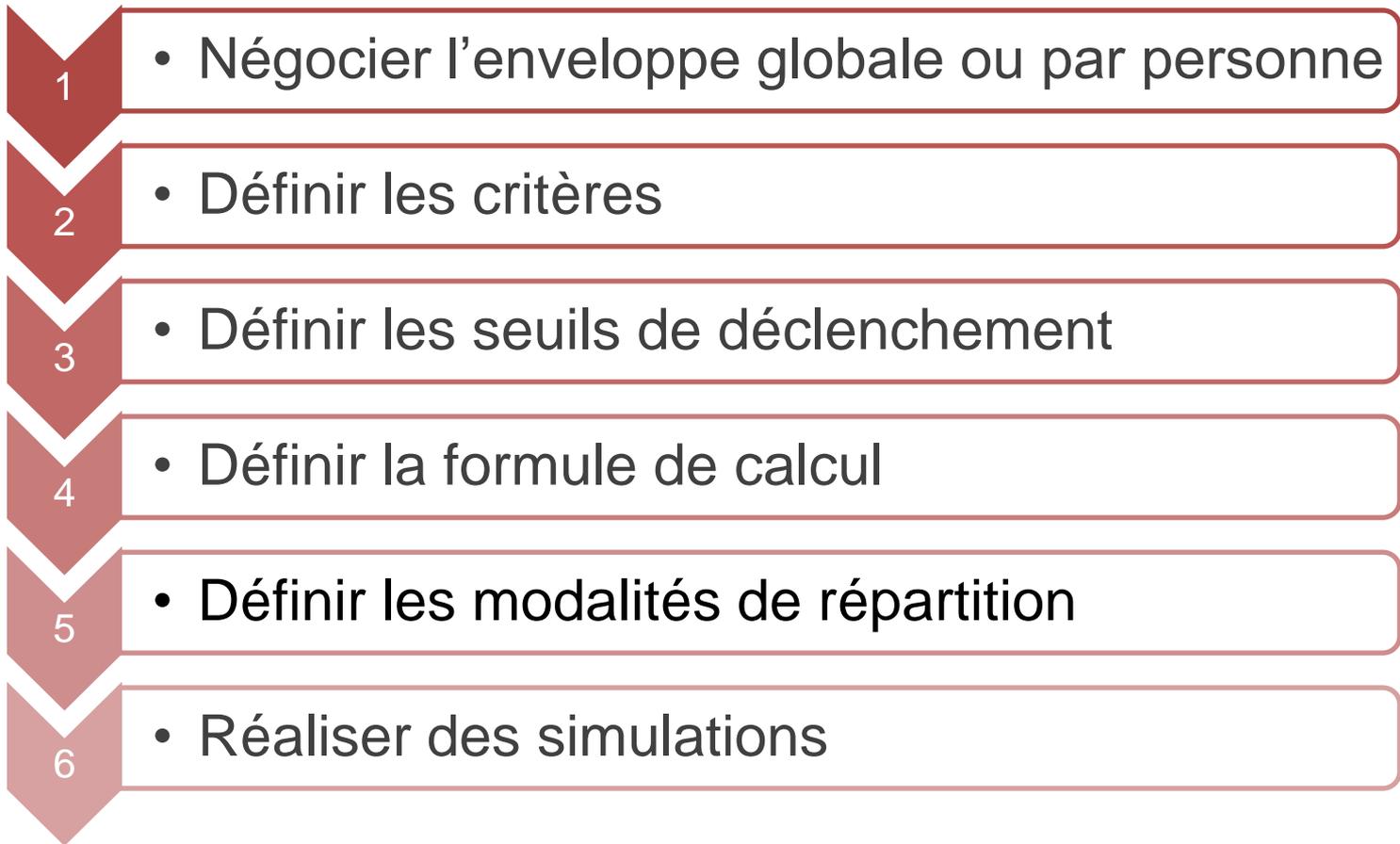
B.3 Formules d'intéressement mixtes

- ✓ Certaines formules d'intéressement sont indexées sur une combinaison des 2 catégories de critères : financiers et opérationnels.

PARTICIPATION ET INTERESSEMENT

3.1. Les étapes de la négociation

3.1 NEGOCIER DE MEILLEURS ACCORDS : Etapes de la négociation



Règles à adopter pendant la négociation :

- Avoir l'historique des critères qui seront appliqués (lors de changement de formule) sur 3 à 5 ans
- Réaliser une simulation de calcul avec :
 - L'historique des critères
 - Une variation des critères afin de mesurer la sensibilité de la formule

3.2 NEGOCIER DE MEILLEURS ACCORDS : Choix des véhicules, critères et des seuils

- **Choix du véhicule juridique à privilégier** : Comment répartir l'enveloppe globale entre intéressement et participation
- **Choix des critères** :
 - ✓ Il est difficile dans la mesure où une entière liberté est laissée : critères de performances (chiffre d'affaires, marges), critères de qualité, critères de productivité...
 - ✓ D'une manière générale, il est préférable d'avoir plusieurs critères de déclenchement et de s'assurer qu'ils sont effectivement vérifiables.
- **Choix des seuils** :
 - ✓ Une fois que les critères sont définis, **la détermination des seuils de déclenchement est un élément majeur de la négociation**. Ils peuvent être : le niveau de l'année précédente, une moyenne des années précédentes, le niveau n-1 plus une marge de progression, le budget...
 - ✓ Trop souvent, des accords d'intéressement sont signés avec des seuils très élevés qui ont pour conséquence une faiblesse ou une absence d'intéressement. C'est souvent le cas des budgets.
- **Conseil** : faites-vous aider d'un expert-comptable qui pourra vous proposer une formule, surtout s'il connaît bien les chiffres de votre entreprise. Le contrôle est également important.

3.3 NEGOCIER DE MEILLEURS ACCORDS : Comparaison Intéressement/Participation

	PARTICIPATION	INTÉRESSEMENT
MISE EN PLACE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. ▪ Signature par le CSE, DS, ou 2/3 des salariés ▪ Avant la fin de l'exercice fiscal, avant la fin du 1^{er} semestre pour les accords dérogatoires ▪ Durée minimale d'1 an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord facultatif ▪ Signature par le CSE, les DS ou les 2/3 des salariés ▪ Avant la fin du 1^{er} semestre de l'exercice fiscal ▪ Durée : entre 1 et 3 ans, avec éventuelle tacite reconduction. Durée illimitée interdite.
PLAFOND	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collectif. Au choix des parties : <ul style="list-style-type: none"> ▪ bénéfice net comptable - 5% des capitaux propres ▪ la moitié du bénéfice net comptable, ▪ la moitié du bénéfice net fiscal, ▪ le bénéfice net fiscal - 5% des capitaux propres ▪ Individuel : 3/4 PASS ▪ Salaire répartition : 3 PASS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collectif : 20 % de la masse salariale ▪ Individuel : 3/4 du PASS ▪ Salaire de répartition : à déterminer par les parties
DÉPÔT À LA DIRECCTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligatoire ▪ avant tout versement pour l'ouverture du droit aux exonérations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligatoire ▪ dans les 15 jours suivant la signature de l'accord
VERSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les 5 mois suivant la clôture de l'exercice. ▪ Au choix du salarié : paiement immédiat ou versement de tout ou partie sur le PEE (pendant 5 ou 8 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les 5 mois suivant la clôture de l'exercice . ▪ Au choix du salarié : paiement immédiat ou versement de tout ou partie sur le PEE
SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport au CSE ou à la commission, information des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commission de suivi au sein de l'entreprise
ASPECTS FISCAUX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déductible du résultat imposable de l'entreprise. ▪ Imposable pour le salarié sauf si versement PEE et PERE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déductible du résultat imposable de l'entreprise. ▪ Imposable pour le salarié sauf si versement PEE
ASPECTS SOCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait social de 20% pour l'entreprise > 50 salariés ▪ Prélèvements sociaux (CSG/CRDS,...) sur la réserve (9,70%) et sur les plus-values pour le salarié (17,2 %) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait social de 20% pour l'entreprise > 250 salariés ▪ Prélèvements sociaux (CSG/CRDS,...) sur la réserve (9,70%) et sur les plus-values pour le salarié (17,2%)

ANNEXES

ANNEXE 1 : Comparaison financière des différentes mesures négociables

Pour un montant investi par salarié de

1000 euros net pour l'entreprise

1000 euros nets pour le salarié

	Taux	Base	1000 euros net pour l'entreprise				1000 euros nets pour le salarié			
			Primes (salaires)	Intéressement (non bloqués)	Epargne salariale (I+P bloqués)	Budget CE	Primes (salaires)	Intéressement (non bloqués)	Epargne salariale (I+P bloqués)	Budget CE
ENTREPRISE (ou coûts nets pour l'entreprise)			1000	1000	1000	1000	1 553	997	874	670
+ Economies d'impôts	33%	Coût brut	439	439	439	439	765	491	430	330
= Coûts brut pour l'entreprise			1 439	1 439	1 439	1 439	2 318	1 488	1 304	1 000
- Charges patronales	40%	Salaire brut	411				662			
- Forfait social	20%	Salaire brut		240	240			248	217	
SALARIE			1 028	1 199	1 199	1 439	1 656	1 240	1 087	1 000
- Cotisations salariés	23%	Salaire brut	236				381			
- CSG/CRDS	8%	Salaire brut	82	96	96		132	99	87	
- IR	12%	Base IR *	88	136			142	141		
Net disponible			621	967	1 103	1 439	1 000	1 000	1 000	1 000

* Base IR = salaire brut - cotisations salariés

Impact augmentation du forfait social

Impact forfait social (8% à 20%) +149 +130

Impact coût net entreprise +100 +87

ANNEXE 4 : Indicateurs de la partie rémunérations du bilan social (Informations à fournir sur les salaires pour les NAO)

2. Rémunérations et charges accessoires.	2.1. Montant des rémunérations	<p>Choix de deux indicateurs dans l'un des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la masse salariale annuelle et l'effectif mensuel moyen ; • rémunération moyenne du mois de décembre (effectif permanent) hors primes à périodicité non mensuelle - base 35 heures ; <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> • rémunération mensuelle moyenne ; • part des primes à périodicité non mensuelle dans la déclaration de salaire ; • grille des rémunérations.
	2.2. Hiérarchie des rémunérations	<p>Choix d'un des deux indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant au 10 % des salariés touchant les rémunérations les moins élevées ; <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres ou assimilés (y compris cadres supérieurs et dirigeants) et la moyenne des rémunérations des ouvriers non qualifiés ou assimilés ; • montant global des dix rémunérations les plus élevées.
	2.3. Mode de calcul des rémunérations.	<p>Pourcentage des salariés dont le salaire dépend, en tout ou partie, du rendement . Pourcentage des ouvriers et employés payés au mois sur la base de l'horaire affiché.</p>
	2.4. Charges accessoires.	<p>Avantages sociaux dans l'entreprise : pour chaque avantage préciser le niveau de garantie pour les catégories retenues pour les effectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • délai de carence maladie ; • indemnisation de la maladie ; • indemnisation des jours fériés ; • préavis et indemnités de licenciement ; • préavis de démission ; • prime d'ancienneté ; • congé de maternité ; • congés payés ; • congés pour événements familiaux ; • primes de départ en retraite, etc. <p>Montant des versements réalisés à des entreprises extérieures pour mise à la disposition de personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • entreprise de travail temporaire ; • autres entreprises.
	2.5. Charge salariale globale.	<p>Frais de personnel. Valeur ajoutée au chiffre d'affaires.</p>
	2.6. Participation financière des salariés.	<p>Montant global de la réserve de participation. Montant moyen de la participation et/ou de l'intéressement par salarié bénéficiaire. Part du capital détenu par les salariés grâce à un système de participation (participation aux résultats, intéressement, actionnariat...).</p>

ANNEXES 5 : Rapports égalité Hommes / Femmes (1/2)

Tableau 1 – Mesures des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Catégories professionnelles	Sexe	Effectif total au 31/12	Ancienneté moyenne dans l'entreprise au 31/12	Age moyen au 31/12	Rémunération moyenne ou médiane		Ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle	Durée moyenne d'interruption	Type de contrats		Durée du travail		
					Rémunération moyenne ou médiane	Spécificité - rémunération			CDI	CDD	Temps complet	Temps partiel : de 20 h à 30 h	Temps partiel : autres formes
	F					Oui/non							
	H					Oui/non							
	F					Oui/non							
	H					Oui/non							
Commentaires													
<u>Analyse des données</u>													
<u>Plan d'actions</u>													

ANNEXES 5 : Rapports égalité Hommes / Femmes (2/2)

Tableau 2 – Mesures des évolutions de carrière

Catégories professionnelles	Sexe	Effectif total au 31/12	Mouvements / An		Age moyen au 31/12	Ancienneté moyenne dans l'entreprise au 31/12	Nombre moyen d'heures d'actions de formation/ salarié/an			Promotions		Nombre d'interruptions > à 6 mois	Durée du travail			
			Nombre d'embauches au 31/12 par type de contrat de travail	Nombre de départs au 31/12 selon les motifs			Adaptation au poste	Maintien dans l'emploi	Développement des compétences	Nombre de promotions au 31/12	Durée moyenne entre 2 promotions		Temps complet	Temps partiel : de 20 h à 30 h	Temps partiel : autres formes	
	F															
	H															
	F															
	H															
	F															
	H															
Commentaires																
<u>Analyse des données</u>																
<u>Plan d'actions</u>																