

## ACCROITRE LA COMPETITIVITE DE LA REMUNERATION GLOBALE AVEC LES ORDONNANCES TRAVAIL

### Résumé

*On a beaucoup parlé ces derniers temps des ordonnances Travail, peut être de manière un peu trop politique ou idéologique. Cette note expose quelques modalités d'utilisation e l'accroissement du périmètre des négociations d'entreprise par rapport aux branches. Afin de mieux répondre aux objectifs de compétitivité et flexibilité des stratégies de rémunération. Dans quelle mesure ces ordonnances peuvent elles permettre de supprimer des éléments de rémunération qui n'ont plus de sens pour l'entreprise, ou d'en transformer d'autres de façon permanente ou temporaire.*

« Alors, prêt à voir fondre vos éléments de rémunération ? ». Tel était le titre d'un des principaux tracts de la CFE-CGC à la fin de l'été 2017, avant le vote des ordonnances Travail. Les ordonnances sont en application depuis le 25 septembre 2017. Qu'en est- il exactement des aspects concernant la rémunération ? Le sombre présage du principal syndicat de l'encadrement, et ceux non moins sombres et plus combatifs de ses confrères, peuvent ils se réaliser ?

**Les entreprises peuvent bien évidemment utiliser les flexibilités nouvelles offertes par ces ordonnances sans pénaliser leurs collaborateurs**

Concernant la rémunération et ses périphériques, les ordonnances ont laissé dans le périmètre de négociation des branches professionnelles plusieurs thèmes essentiels : les minima, les classifications, les primes pour travaux dangereux ou insalubres. Tous les autres éléments de

rémunération relèvent donc du champ de la négociation d'entreprise, par exemple : prime d'ancienneté, primes de fin d'année (13<sup>ème</sup> mois), de vacances, de nuit ...

Faut-il pour autant en conclure que la rémunération des collaborateurs des entreprises pourrait baisser ? La réponse est non, notamment pour les raisons suivantes :

- La modification des modalités de rémunération est soumise à un accord avec des syndicats représentant au moins 50% des voix. En cas d'échec des négociations, les dispositions pourraient être soumises à référendum. Il faudrait donc qu'un de ces deux niveaux donne son accord à l'employeur pour qu'une disposition nouvelle, éventuellement moins favorable, s'applique.
- Dans bon nombre d'entreprises, ces dispositions particulières de rémunération (nuit, vacances, ancienneté dans une moindre mesure ...) sont, soit supérieures à la convention de Branche, soit prévues par accord d'entreprise, et donc relèvent bien souvent déjà de l'accord ou de l'usage d'entreprise. Dans ce cas, les ordonnances ne changent pas fondamentalement la donne.

**Quelles peuvent être les opportunités ou flexibilités nouvelles offertes par ces ordonnances ? Dans quelle mesure peuvent-elles offrir des espaces de compétitivité pour l'entreprise ?**

Nous identifions d'ores et déjà trois types d'opportunités :

1. Supprimer un élément de rémunération qui n'a plus de sens dans la stratégie de rémunération de l'entreprise  
Par Intégration de cet élément dans la rémunération de base des collaborateurs en place ; cette modalité est bien connue des managers RH ; elle s'applique habituellement sur des éléments de

rémunération non conventionnels, elle pourrait désormais s'appliquer sur des éléments conventionnels. Les avantages pour les collaborateurs sont par exemple de pouvoir disposer mensuellement d'un montant versé sur une période plus longue (ex. prime annuelle), ou de bénéficier ainsi d'un taux de base plus élevé (ex. majorations pour heures supplémentaires avec l'intégration d'une prime dans le salaire de base)<sup>1</sup>.

Cette intégration peut permettre aux entreprises de retrouver une structure de rémunération qui corresponde effectivement à leur stratégie. Par ailleurs, les avantages pour l'entreprise concernent la restauration de la compétitivité de ses salaires :

- a. soit en cas de rémunération globale très élevée sur le marché : dans ce cas, les nouveaux entrants ne bénéficieraient pas de l'élément intégré, ce qui permettrait à l'entreprise de retrouver plus de compétitivité à long terme,
- b. soit à l'inverse dans le cas où l'entreprise offre des niveaux de rémunération de base peu élevés avec un dispositif de primes multiples : l'intégration permettrait d'offrir des niveaux immédiats plus attractifs pour les entrants ;

## 2. Donner une orientation nouvelle à un élément de rémunération conventionnel

Par Transformation permanente de l'élément de rémunération : il s'agit cette fois de le conserver en lui donnant une finalité et des objectifs différents ; on pense par exemple à la transformation d'une prime de 13<sup>ème</sup> mois en prime variable annuelle (ce qui peut

---

<sup>1</sup> Ce qui peut notamment se révéler attractif si le retour vers la défiscalisation des heures supplémentaires se confirme.

correspondre à lui redonner sa vocation première de ... prime de bila !) ; ou à la transformation d'une prime d'ancienneté en prime de compétence ... ; dans ce cas , la négociation collective sera un moyen de contribuer à la mise en œuvre d'une solution gagnant – gagnant, condition du succès lorsqu'il s'agit de transformer un élément garanti en élément variable, un avantage collectif en avantage individualisé.

## 3. Répondre de façon ponctuelle, ou pour une durée déterminée, à une situation exceptionnelle

Par Transformation provisoire d'un élément de rémunération : dans ce cas, il peut s'agir de transformer l'élément en raison d'un contexte particulier ; la prime de 13<sup>ème</sup> mois devient variable de façon exceptionnelle, pour faire face à une situation économique spécifique<sup>2</sup>, ou bien elle est modulée en lien avec le niveau d'emploi ...

## **Les ordonnances offrent indéniablement des opportunités d'évolution de la politique de rémunération dans les entreprises.**

A ces dernières de s'en saisir, en fonction de leur volonté et de leur vision stratégique. A elles également d'en tirer des solutions innovantes et négociées si leur situation économique les y oblige.

Le 21/11/17

Pierre Triquet, Rémunération & Développement Ressources Humaines

[pierre.triquet@r-drh.com](mailto:pierre.triquet@r-drh.com)

---

<sup>2</sup> Exemple typique de ce que savent faire les entreprises allemandes