



NAO

# PARTAGE DE LA VALEUR, QVT OU TÉLÉTRAVAIL AU MENU

► **Quelles contreparties obtenir face à la rigueur salariale qui se profile ? Pour les partenaires sociaux, la question sera au cœur des prochaines négociations annuelles obligatoires.**

**A** quoi ressembleront les prochaines négociations annuelles obligatoires (NAO) qui débiteront en fin d'année ou dans les premiers mois de 2021 ? « Compte tenu du manque de visibilité des entreprises, il est très difficile de faire des prévisions. Les discussions devraient aller au-delà des enveloppes dédiées aux augmentations salariales », pointe Franck Chéron, associé capital humain chez Deloitte. Parmi les sujets sur la table : la durée du travail, les questions d'organisation, la montée en compétences des salariés, la qualité de vie au travail, mais aussi la réduction des inégalités avec, en toile de fond, le partage de la valeur et la question du maintien des emplois. « De quoi redéfinir le pacte social entre les salariés et les employeurs, qui ne peut plus se

limiter à la seule question de la rémunération », observe David Destoc, directeur général du cabinet RH Oasys Mobilisation. La détérioration de la situation économique avec la menace de plans sociaux risque d'ailleurs de faire du maintien de l'emploi un élément majeur des prochaines négociations justifiant la rigueur salariale. Mais la question de la préservation des emplois peut aussi favoriser un « contrat gagnant-gagnant » avec, à la clé, l'acquisition de nouvelles compétences permettant aux salariés de se repositionner et à l'entreprise d'avoir des collaborateurs formés aux métiers ou outils indispensables pour profiter de la reprise quand elle se manifestera. « Ce n'est pas nouveau, mais l'ampleur des transformations à mettre en œuvre et la mise à disposition d'outils renforcés pour former les collaborateurs – FNE, abondamment du CPF des salariés par les entreprises... – ouvrent de nouveaux horizons », note David Destoc. D'autant que le recours à l'activité partielle de longue durée rend obligatoire la formation des bénéficiaires pour favoriser leur retour dans l'entreprise.

Autre sujet déjà débattu dans les NAO par des employeurs qui en avaient fait un élément fort

de leur politique en matière de qualité de vie mais qui devrait monter en puissance : le télétravail. Son développement exponentiel et les recommandations actuelles de le privilégier afin de prévenir une deuxième vague ont accentué la tendance. « De plus en plus d'entreprises commencent à mettre en avant les éléments bénéfiques pour les salariés observés avec la généralisation du télétravail », poursuit David Destoc. À commencer par le gain de temps par rapport aux heures perdues pour se rendre sur son lieu de travail, mais aussi plus d'autonomie et de responsabilité laissées aux collaborateurs. Autant d'avantages non monétaires qui relativiseraient la modération salariale ? La participation, même modeste, à l'équipement des salariés ou à leur forfait d'accès à Internet est considérée comme un avantage monétaire ou en nature.

## COHÉSION DES ÉQUIPES

La généralisation du télétravail dans le futur offre par ailleurs aux entreprises la possibilité de réduire leur surface de locaux. Pourquoi ne pas négocier la répartition de l'économie ainsi réalisée entre employeurs et employés ? « Intégrée aux budgets dédiés aux augmentations des salaires, une partie de ces

sommes pourrait être reversée aux collaborateurs en fonction de performances calculées sur des critères collectifs », imagine Marie Bouny, responsable de la practice performance sociale chez LHH. Un moyen de renforcer la cohésion des équipes mise à mal par le télétravail. « Il faudrait aussi qu'une partie de ces économies soit affectée à l'amélioration des conditions de travail des salariés dont l'activité nécessite leur présence afin de ne pas creuser les inégalités entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres », ajoute-t-elle. Le partage de la valeur pourrait aussi trouver un nouveau champ d'application via les politiques RSE. « Le sujet monte auprès des salariés inquiets sur les conséquences des atteintes à l'environnement ou des changements climatiques », estime Marie Bouny qui conseille aux employeurs de mettre ces sujets au centre des discussions. Les actions engagées, sources potentielles d'économies, pourraient permettre là aussi de rétribuer les salariés engagés et d'entretenir un cercle vertueux. De quoi également renforcer la marque employeur quand les recrutements vont redémarrer ou d'ores et déjà sur des métiers en tension qui ne connaissent pas la crise. ♦ L. E.

*« La menace de plans sociaux risque de faire du maintien de l'emploi un élément majeur des négociations. »*