



QUEL AVENIR POUR LES NAO DANS LES ENTREPRISES AU TEMPS DU RETOUR DE L'INFLATION ?

Dans cette chronique, Michèle Rescourio-Gilabert, DRH et ex-directrice du pôle dialogue social d'Entreprise & Personnel, revient sur les négociations annuelles obligatoires en cours. Un exercice délicat pour les DRH dans un contexte inflationniste, d'incertitude économique et de pénurie de main-d'œuvre.

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) n'ont pas été faciles dans la plupart des entreprises ces derniers mois. Le pouvoir d'achat (qui n'est pas du seul ressort de l'entreprise) était au cœur des débats et les organisations syndicales se sont concentrées sur les augmentations collectives de salaires encore plus que les années précédentes. Et la question va encore se durcir. On voit bien qu'une nouvelle donne se dessine.

Plusieurs questions de fond se posent aux différents acteurs de cette négociation que sont les directions d'entreprises, les organisations syndicales et les salariés.

Les NAO, une période de tension dans l'entreprise

La NAO existe depuis 1982 (lois Auroux) et malgré les ajouts réguliers du législateur sur le champ de la négociation (gestion des emplois et des parcours professionnels, l'égalité professionnelle), les NAO se centrent essentiellement sur la politique salariale.

La période des NAO demeure une période de tension dans l'entreprise et une des seules négociations qui intéressent vraiment les salariés. C'est compréhensible en comparaison des autres négociations dans l'entreprise qui passent la plupart du temps inaperçues, faute d'enjeux suffisamment forts et visibles à court terme. A l'occasion de nombreux diagnostics sociaux, en interrogeant les salariés, j'ai souvent remarqué que le seul moment fort du dialogue social dont tout le monde se rappelle sur une année est ce rendez-vous : distributions de tracts à la sortie du restaurant d'entreprise, lecture de la communication de la direction ou des syndicats et ... impacts concrets sur sa situation. Et souvent déceptions ou frustrations en sortie de processus, qu'il y ait accord ou pas.

Oui ce sujet de dialogue social intéresse tous les acteurs dans l'entreprise. Mais ce rendez-vous "obligatoire" (souvent "ritualisé") n'est-il pas un moment qui ne fait que cristalliser des tensions dont les acteurs n'ont pas tous les leviers pour les apaiser ? En particulier dans un

contexte où le retour violent de l'inflation remet au premier rang des préoccupations la question du pouvoir d'achat ? Et donc celle des garanties collectives pour le maintenir.

Rééquilibrage des enjeux individuels et collectifs

Les organisations syndicales rencontrent dans certaines entreprises de vraies questions de légitimité, et apparaissent pour beaucoup de salariés, et en particulier les plus jeunes souvent éloignés du syndicalisme, comme peu efficaces pour faire avancer leurs situations individuelles. Aller voir son manager à n'importe quel moment dans l'année pour demander une augmentation n'est plus tabou, peu importe qu'il s'agisse ou non de la "campagne des augmentations de salaires prévue dans le calendrier des RH". Quel rôle pour les syndicats dans ces cas nombreux ?

C'était en tout cas le paradigme dominant durant ces années marquées par une inflation faible : les syndicats pouvaient-ils se positionner facilement pour négocier essentiellement des enveloppes d'augmentations individuelles, seul "grain à moudre", alors que l'action collective, les garanties collectives, l'égalité dans les augmentations restent des points essentiels de la revendication et de l'identité syndicale ? La nécessité de retrouver et de négocier des "filets de sécurité" plus collectifs leur redonne un rôle important dans les prochains semestres, pour lesquels ils sont pleinement légitimes.

La direction et les organisations syndicales sont l'objet aujourd'hui de contraintes qui les dépassent et les dépasseront encore plus dans les mois qui viennent. Les enjeux sont redevenus brutalement plus clairs et compréhensibles par tous les salariés alors que ceux-ci étaient de moins en moins enclins à comprendre les jeux d'acteurs entre une DRH et des syndicats rodés à l'histoire de la négociation "à la française" (on demande ce qu'on sait ne pas pouvoir obtenir). On peut faire l'hypothèse d'un regain d'intérêt et d'engagement collectif, de pression sociale. Le temps du repli sur soi et son cas personnel ("je m'occupe tout seul de mon augmentation") va peut-être laisser place à un rééquilibrage des enjeux individuels et collectifs ?

Pour les DRH et leurs directions la donne change également et complexifie la négociation.

Gérer des situations et des besoins très différents

Mais comment peut-on négocier des augmentations générales de salaires significatives alors qu'au sein d'une même entreprise, on doit aussi gérer des situations et des besoins très différents. Des métiers sont en forte tension et la concurrence entre entreprises poussent à la surenchère, d'autres ne proposent pas des rémunérations suffisamment attractives. Les enjeux ne sont pas du tout les mêmes. Comment construire une politique de rémunération sous la pression du court terme, celle du pouvoir d'achat, alors que ses composantes diffèrent selon les territoires (l'accès au logement, le transport en voiture ou en transport en commun, l'envolée des coûts d'énergie pour ceux qui ont un logement bien isolé et les autres dont le logement est une "passoire énergétique", le collectif et l'individuel) ? Et la situation familiale ? Bref comment gérer dimensions collectives et différenciations nécessaires dans un souci d'équité ? Et sans faire croître les coûts salariaux au risque de ne plus pouvoir les assumer dans la durée dans un contexte où les incertitudes sur les données économiques se

multiplient. Le levier des rémunérations variables collectives est-il pertinent ? Un vrai casse-tête en fait !

Un dialogue social équilibré est nécessaire

Enfin, les augmentations accordées dans ces moments de crise et d'inflation sont à considérer sur un temps long. Décider une augmentation en 2022 pour répondre à des pressions inflationnistes conjoncturelles aura des répercussions sur le long terme en matière de cohérence des grilles salariales et de masse salariale

Il serait intéressant pour les DRH que nous sommes de nous tourner vers les "anciens" qui ont eu à gérer une inflation à deux chiffres. Quels conseils, quels points d'alerte pour éviter de se tirer une balle dans le pied pour le futur ?

Toutes ces questions ne trouveront pas d'un coup de baguette magique de réponses adaptées. Ce qui est important, mais n'est ce pas vrai dans toutes les négociations, c'est de bien partager les enjeux entre tous partenaires, les directions générales et les organisations syndicales, de donner du sens, des lignes directrices cohérentes aux mesures.

Un dialogue social équilibré, responsable où chacun laisse de côté ses a priori est plus que jamais nécessaire. Le corps social change et a besoin de gages de sécurité et d'apaisement.

Beaucoup d'acteurs sont très actifs dans cette voie et c'est pourquoi il faut croire plus que jamais au dialogue social.

Michèle Rescourio-Gilabert

<https://www.actuel-rh.fr/content/quel-avenir-pour-les-nao-dans-les-entreprises-au-temps-du-retour-de-linflation>