



**François
BARBÉ**

*Juriste en droit social
Calix Avocats
Chargé d'enseignement à l'université
Paris Cité*

CDRH 338-3

Enjeux et orientations des négociations obligatoires 2026

Rendez-vous incontournable du dialogue social, les négociations annuelles obligatoires sont attendues chaque année avec impatience par les salariés, mais peuvent aussi être sources de fortes tensions. Dans un contexte économique compliqué et incertain, marqué par les exigences prochaines de transparence salariale, les NAO 2026 constituent un véritable exercice d'équilibre pour les entreprises. Leur réussite repose sur une préparation solide, fondée sur les indicateurs nationaux, les contextes sectoriels et les spécificités de l'entreprise. Décryptage des repères concrets pour bâtir un cadrage de négociation à la fois réaliste, crédible et partagé.

Ce premier article ouvre une série de trois publications consacrées aux négociations collectives obligatoires et aborde les enjeux et les principales orientations des négociations obligatoires 2026.

Les deux prochains volets, à paraître dans deux prochaines éditions, approfondiront respectivement les éléments juridiques permettant de sécuriser le dialogue social, puis les dimensions de savoir-être et de savoir-faire indispensables à une négociation réussie.

Lorsqu'elles sont bien préparées, les négociations obligatoires constituent un véritable levier de performance collective et de progrès social au bénéfice des salariés. À l'inverse, mal conduites, elles peuvent crispier le dialogue social et fragiliser le climat social.

Entre exigences réglementaires et attentes salariales, cette trilogie propose des repères concrets pour transformer un exercice contraint en une opportunité de dialogue constructif, aboutissant à des accords gagnant-gagnant.

Négociations salariales : entre contraintes économiques et fortes attentes des salariés

Les négociations annuelles obligatoires pour l'année 2026 s'ouvrent dans un contexte économique difficile. À l'heure où ces lignes sont écrites, le budget de l'État n'a toujours pas été adopté, l'incertitude économique et politique demeure, marquée notamment par la perspective d'une possible dissolution. Dans sa volonté de rééquilibrer les finances

publiques, le gouvernement envisage notamment une refonte des dispositifs d'allègements de cotisations patronales et un transfert de charges vers les employeurs, sans compensation par de nouvelles aides, ce qui entraînerait un alourdissement des charges pesant sur les entreprises.

Selon le Medef, ces surcoûts pourraient atteindre près de 53 milliards d'euros, exerçant ainsi une pression directe sur la trésorerie des entreprises et limitant leurs capacités d'investissement.

Dans le même temps, l'économie française montre des signes de ralentissement. La demande reste atone et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) enregistrent une baisse moyenne d'un quart à un tiers de leur chiffre d'affaires. Cette situation est peu favorable aux revalorisations salariales, et plus particulièrement aux augmentations générales de salaire.

Salaires 2026 : vers une approche prudente

Le climat économique actuel devrait donc conduire les entreprises à adopter une position prudente sur le volet salarial lors des négociations. C'est ce que met en évidence une étude du groupe Alpha, fondée sur l'analyse de 143 accords de NAO signés, qui constate un recul du montant moyen des augmentations salariales, évalué à 1,7 % en 2026 contre 2,3 % l'année précédente⁽¹⁾.

L'enquête Alixio Groupe du 11 décembre 2025 confirme cette analyse : « Le premier enseignement de l'enquête NAO 2026

(1) Groupe Alpha, Étude Flash, déc. 2025.

est la baisse progressive des budgets d'augmentation, en cohérence avec le recul constaté de l'inflation. Les prévisions consolidées pour 2026 indiquent une moyenne de 2,1 % (contre 2,4 % l'année précédente), avec une majorité d'entreprises situées entre 1,9 % et 2,3 % ».

Certaines entreprises s'appuieront sur la revalorisation du Smic au 1^{er} janvier 2026, fixée à + 1,18 %, comme référence pour construire leur enveloppe d'augmentations salariales, tandis que d'autres envisagent de ne rien accorder du tout.

Le budget salarial 2026 devrait ainsi demeurer globalement modéré, avec des prévisions d'augmentation moyenne des salaires comprises entre 1,3 % et 2,5 %, et de fortes disparités selon les secteurs. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises privilégient des revalorisations individuelles et ciblées, au détriment des augmentations générales, sauf pour les bas salaires lorsqu'elles y sont contraintes. Si cette stratégie peut se justifier d'un point de vue strictement économique, elle risque toutefois de se révéler difficilement soutenable dans de nombreuses entreprises, au regard des attentes exprimées par les salariés et revendiquées par les organisations syndicales.

En effet, malgré une inflation modérée en 2025, estimée à + 1 % en moyenne annuelle, après + 2 % en 2024 et + 4,9 % en 2023 ⁽²⁾, les salariés continuent d'exprimer une forte attente en matière de pouvoir d'achat. Ils aspirent à des augmentations réelles, assorties de modalités de rémunération plus transparentes et clairement justifiées, afin de compenser la baisse continue de leur pouvoir d'achat depuis de nombreuses années. Il faut aussi souligner que la part des dépenses contraintes dans le revenu disponible des ménages a plus que doublé en soixante ans, passant de 12 % au début des années 1960 à 30,3 % en 2024 ⁽³⁾.

Relevons enfin que la population « cadre » est particulièrement demandeuse de revalorisations salariales. En effet, entre 2000 et 2023, le salaire réel des cadres a reculé d'environ 5 %, tandis qu'il a progressé de 14 % pour les ouvriers, de 10 % pour les employés, et a crû de 25 % pour les salariés au Smic horaire ⁽⁴⁾.

Partage de la valeur au service de la cohésion sociale

Les inégalités de rémunération au sein des entreprises persistent, voire s'accroissent, entre les salaires les plus élevés et les plus faibles. Ce creusement des écarts alimente un sentiment d'injustice parmi le personnel, qui se traduit par une détérioration du climat social et un affaiblissement de la cohésion interne. Couplé à des conditions de travail jugées insatisfaisantes par de nombreux salariés (*voir ci-après*), ce déséquilibre favorise le désengagement et nuit à l'efficacité globale de l'entreprise.

Le partage équitable de la richesse n'est pas seulement une question morale, il conditionne aussi la performance globale et la pérennité des entreprises. Cette prise de conscience est nécessaire et impose aux directions de changer de paradigme en engageant une véritable réflexion sur une répartition plus juste

de la valeur créée. Cette démarche peut, entre autres, porter sur la modération des très hautes rémunérations, qu'il s'agisse de bonus ou d'actions, surtout lorsque les performances de l'entreprise ne profitent pas à l'ensemble des salariés. Mais elle doit surtout englober l'ensemble de la pyramide des salaires, la transposition de la directive salariale à venir étant l'occasion d'engager cette action, d'autant plus que de nombreuses entreprises devront revoir leurs classifications.

La question de la juste rémunération impose donc de s'interroger sur la place de chaque collaborateur au sein de l'entreprise. Cela suppose d'engager un véritable travail d'audit des fonctions, afin de s'assurer que le salaire versé est en adéquation réelle avec les missions confiées, le niveau de responsabilité exercé et l'engagement manifesté au quotidien. Ce diagnostic doit permettre de réduire les écarts injustifiés et de restaurer une équité interne, indispensable à la reconnaissance du travail accompli. Cette réflexion doit évidemment tenir compte des spécificités de chaque entreprise, telles que sa taille, sa situation financière et le dynamisme de son secteur d'activité, car ces éléments conditionnent les marges de manœuvre budgétaires et expliquent parfois le maintien de rémunérations basses.

Pour sortir des impasses habituelles, la mise en place de groupes de travail transversaux peut constituer une solution intéressante. En associant des salariés, des représentants du personnel et des membres de la direction, l'entreprise crée une dynamique collective permettant de lever des blocages persistants. Parallèlement, un cabinet externe peut venir en appui, apportant ainsi un regard neutre et expert. Cela est un atout particulièrement important lorsque l'entreprise doit refondre les classifications professionnelles.

Idéalement, les négociations à venir seraient réussies si elles parvenaient à réduire les disparités salariales, à garantir une égalité réelle entre les femmes et les hommes et à assurer une rémunération plus juste et plus transparente pour l'ensemble des collaborateurs. Dans de nombreux cas, malheureusement, l'enjeu consistera avant tout à préserver un dialogue social constructif, dans la mesure où l'effort financier de l'entreprise sera en partie absorbé par le redressement des comptes publics et par un éventuel ralentissement de son activité économique.

Autres enjeux des NAO : conditions et organisation du travail

Les négociations ne se limitent pas aux seules questions de rémunération, car la loi impose de traiter d'autres thématiques, comme le temps de travail, la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), l'emploi des seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou encore la qualité de vie et des conditions de travail. Ce dernier thème est particulièrement attendu par les salariés, qui souhaitent des mesures concrètes garantissant leur santé et leur sécurité, tout en reconnaissant pleinement leur engagement au service de l'entreprise.

Ces attentes ne se limitent plus aux dispositifs ponctuels ou aux avantages accessoires. Les salariés privilégient des solutions durables portant sur l'organisation, le management, la reconnaissance et la réduction de la charge mentale, plutôt que

(2) INSEE, 17 déc. 2025, Prix à la consommation.

(3) INSEE, France portrait social, édition 2024.

(4) *Les Échos*, Pierre Cahuc, 8 janv. 2026.