



**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.



des initiatives plus ludiques, telles que des ateliers de yoga, un babyfoot ou des tables de ping-pong, ou ponctuelles, comme la venue d'un conférencier sur la gestion du stress, par exemple.

Selon une enquête d'opinion récente ⁽⁵⁾:

- 22 % des salariés se déclarent « désengagés » dans leur emploi;
- 34 % d'entre eux sont concernés par le stress en 2024, dont 7 % en situation d'épuisement sévère.

Au total, près de 2,5 millions de salariés se trouvent en situation de stress chronique, candidat ou déjà en burnout ⁽⁶⁾.

Il n'est donc pas étonnant que le taux global d'absentéisme soit de 5,8 % ⁽⁷⁾.

À ces enjeux en matière de conditions de travail, s'ajoute une profonde mutation générationnelle avec l'arrivée massive sur le marché du travail de la Génération Z, bientôt suivie par la Génération Alpha. Ces nouvelles générations ont des attentes spécifiques: elles recherchent du sens, de l'autonomie, des relations managériales plus horizontales, une reconnaissance rapide et un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Par ailleurs, face au défi démographique, la question des aidants devient un enjeu de performance majeur. Il est crucial d'intégrer ce thème aux négociations obligatoires 2026 ou via un accord dédié. Désormais, cela n'est plus seulement une mesure sociale, mais un élément de lutte contre l'absentéisme et le désengagement.

La performance globale et la pérennité d'une entreprise reposent, pour une large part, sur sa capacité à répondre aux attentes de toutes ses parties prenantes, au premier rang desquelles figurent ses salariés. Cet engagement doit s'incarner dans une politique de responsabilité sociétale d'entreprise ambitieuse, capable de prendre en compte les besoins de ses salariés.

Dès lors, l'adaptation de la politique salariale ne peut être que le premier levier. Pour répondre durablement aux aspirations des collaborateurs, les entreprises doivent promouvoir des mécanismes de reconnaissance extra-financiers: valorisation des perspectives de carrière, régulation effective de la charge de travail, renforcement de la cohésion d'équipe et préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. La qualité du cadre de travail est également un point essentiel.

L'entreprise ne peut performer durablement sans une réelle cohésion interne. Il est donc essentiel que les négociations 2026 trouvent un équilibre entre augmentations salariales, attractivité, engagement des salariés et transformation des pratiques managériales et des conditions de travail.

Préparation des NAO: repères, thèmes, attentes et propositions

La synthèse présentée ci-dessous a été conçue comme un outil d'aide à la préparation des négociations obligatoires de 2026.

(5) Baromètre IFOP x SFL Paris Workplace, nov. 2025.

(6) Asso-franceburnout.fr.

(7) Selon Mercer.

Elle vise à identifier, sous forme de check-list, les thématiques prioritaires et à proposer des pistes de réflexion aux entreprises.

Ce document met en lumière les principales revendications des salariés et des organisations syndicales, ainsi que les mesures que l'entreprise pourrait soumettre à la discussion lors des négociations. Il s'agit de propositions, qui doivent être adaptées à la situation économique et sociale propre à chacune d'entre elles.

Il est toutefois rappelé que l'ensemble des thèmes prévus par le Code du travail doit être abordé dans le cadre des négociations obligatoires, sauf disposition contraire prévue par un accord de méthode.

Les thèmes pivots de 2026 sont les suivants:

- pouvoir d'achat, partage de la valeur;
- transparence salariale;
- disparité de traitement F/H;
- soutien aux salariés aidants;
- salariés expérimentés.

Salaires effectifs et partage de la valeur

→ Attentes des salariés et demandes syndicales probables

Elles peuvent se décliner ainsi:

- revalorisation des salaires de 3 % à 4 %, pour compenser l'inflation cumulée;
- visibilité et transparence sur les critères d'augmentation;
- reconnaissance financière de la disponibilité accrue (charge mentale notamment) et de la compétence;
- revue des grilles de classification et des écarts de salaires;
- meilleure redistribution de la richesse via la prime de partage de la valeur (PPV), l'intéressement ou la participation;
- renforcement de la participation aux résultats, de l'intéressement et de la PPV.

→ Travaux préparatoires patronaux aux négociations

On conseillera de:

- faire un audit du « coût du travail »: la préparation ne peut plus se limiter à une simulation de masse salariale classique;
- avoir une réflexion sur l'attractivité salariale;
- s'interroger pour déterminer comment répondre aux attentes en matière de pouvoir d'achat;
- répertorier les écarts injustifiés;
- éventuellement, établir un plan d'ajustement progressif sur 2026-2027.

→ Propositions 2026

On suggérera les pistes suivantes:

- augmentation générale: X %;
- augmentation individuelle et prime individuelle: Y %;
- mesure de revalorisation ciblée pour compenser la perte de pouvoir d'achat (par exemple: X € pour les salaires < seuil);

- revalorisation des bas salaires (< Smic + 5 %);
- prime exceptionnelle générale (montant, critères);
- ticket restaurant / participation mutuelle (revalorisation);
- révision des grilles de classification + primes ancienneté/métier;
- création ou révision d'un accord d'intéressement 2026-2028;
- prime de partage de la valeur (PPV) (périodicité / critères);
- intégration d'indicateurs RSE dans la formule d'intéressement.

QVCT, organisation du travail, temps de travail

→ Attentes des salariés et demandes syndicales probables

Elles peuvent tenir à réclamer :

- une pérennisation du télétravail et une amélioration de ses conditions d'exercice (matériel, indemnités, réel droit à la déconnexion);
- des mesures visant à lutter contre une surcharge de travail, liée notamment à l'utilisation des outils numériques;
- une renégociation des rythmes de travail : quatre jours, flexibilité sur les horaires;
- davantage d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle;
- une amélioration des conditions de travail en général;
- et un soutien accru aux salariés aidants.

→ Travaux préparatoires patronaux aux négociations

Il est conseillé :

- d'opérer un diagnostic QVCT;
- de dresser la liste des accords, chartes ou avenants télétravail à actualiser;
- d'apprécier les résultats du DUEPPE;
- de faire un point sur le volume des accidents du travail et des maladies professionnelles;
- de pointer le chiffre de l'absentéisme, du turnover et des tensions sociales.

→ Propositions 2026

Le panel de pistes d'actions à explorer consiste à :

- simplifier l'organisation du travail;
- renforcer lien et cohésion d'équipe;
- revoir les conditions de mise en œuvre du télétravail (nombre de jours par semaine, indemnité, matériel);
- revoir les accords temps de travail (aménagement d'horaires, point horaires individualisés, etc.);
- éventuellement expérimenter la semaine de 4,5 jours (tests par équipes);
- travailler sur le droit à la déconnexion et la charge mentale : définir des règles claires pour limiter les sollicitations en dehors des horaires de travail et mettre en place des actions pour réduire la charge mentale (clarification des priorités);

- élaborer un programme prévention des RPS (formations, cellule écoute);
- améliorer les espaces de travail (ergonomie des postes, acoustique, végétalisation);
- tenir compte de la « parentalité » (horaires adaptés, congés enfants malades élargis);
- prendre des mesures de soutien aux salariés aidants : aménagement du temps de travail, monétisation du don de jours ou encore abondement du congé de proche aidant (renvoi à un accord spécifique).

Formation et GEPP

→ Attentes des salariés et demandes syndicales probables

Elles devraient tourner autour des réclamations suivantes :

- la mise en place d'un plan de gestion des évolutions métiers liées à l'IA et à l'automatisation;
- l'instauration d'un droit à la formation en vue d'une reconversion;
- un accompagnement dans les transitions.

→ Travaux préparatoires patronaux aux négociations

On suggérera :

- d'établir une cartographie des compétences et des emplois menacés;
- de prévoir des budgets de formation renforcés pour les reconversions ou les transitions liées à la montée en puissance de l'IA.

→ Propositions 2026

Elles peuvent consister à :

- établir le plan de développement des compétences 2026 (par métiers);
- mettre en place un parcours de montée en compétences (certifications, tutorat);
- allouer un budget formation en hausse = x %;
- prévoir des mesures destinées à l'accueil des jeunes (alternance, stages, tutorat).

Égalité professionnelle

→ Attentes des salariés et demandes syndicales probables

Elles devraient consister à solliciter :

- une accélération de la prise de mesures concrètes en matière d'égalité femmes-hommes, notamment sur les postes d'encadrement;
- la prise d'actions concrètes sur le handicap, la diversité, et la lutte contre les discriminations;
- des engagements réels, mesurables, et suivis dans le temps;
- une exigence de sens et cohérence entre les valeurs de l'entreprise et les pratiques internes.



→ Travaux préparatoires patronaux aux négociations

Il convient à cet effet, entre autres mesures :

- d’analyser les scores obtenus sur les écarts de rémunération, de promotion et d’augmentation pour identifier les points de blocage légaux ;
- de comparer les rémunérations à compétences et responsabilités égales pour isoler et supprimer les discriminations salariales pures.

→ Propositions 2026

On peut envisager de prévoir :

- une enveloppe dédiée à la correction des écarts salariaux F/H ;
- un engagement sur un pourcentage minimal de promotions féminines ;
- la mise en place d’un comité de pilotage égalité.

Seniors

→ Attentes des salariés et demandes syndicales probables

Elles devraient tourner autour des thématiques suivantes :

- retraite progressive ;
- temps partiel de fin de carrière ;

- CET : utilisation facilitée des jours accumulés pour anticiper le départ ou réduire le temps de travail en fin de parcours ;
- aménagement de poste ;
- télétravail « senior ».

→ Travaux préparatoires patronaux aux négociations

On conseillera :

- d’examiner la situation démographique de l’entreprise : part des salariés de 55 ans et plus ;
- de répertorier les départs prévisibles à la retraite dans les trois à cinq ans ;
- d’analyser l’emploi et les parcours des seniors ;
- de se pencher sur la question des conditions de travail et de la pénibilité.

→ Propositions 2026

On peut décider :

- la mise en place d’actions en faveur du recrutement des salariés expérimentés, en considération de leur âge ;
- des engagements de maintien dans l’emploi ;
- des mesures d’aménagement des fins de carrière ;
- d’organiser la transmission des savoirs et compétences
- d’instituer (si ce n’est pas déjà fait) le CET. ■