



**François
BARBÉ**

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

CDRH 339-2

Négociations obligatoires : sécuriser le cadre juridique du dialogue social

Les négociations obligatoires ne sont pas qu'une formalité : elles sont au cœur du dialogue social et influencent directement le climat de l'entreprise. Au-delà des risques juridiques pour l'employeur, elles représentent une attente réelle des salariés. Les maîtriser pour mieux répondre aux revendications permet d'anticiper les tensions et de trouver des leviers de dialogue et de performance collective.

Après avoir pointé les enjeux et les orientations probables des NAO 2026, ce deuxième volet a vocation à rappeler le cadre juridique dans lequel elles s'inscrivent. Un troisième article à paraître, consacré aux dimensions de savoir-être et de savoir-faire indispensables à une négociation réussie, complètera cette vaste étude.

Champ d'application des négociations obligatoires : l'impératif du délégué syndical

Absence de critère d'effectif

Les négociations obligatoires concernent « les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives » (C. trav., art. L. 2242-1). Initialement, cette formulation laissait supposer que le critère de l'effectif n'était pas un critère prépondérant en matière de négociation obligatoire (Circ. 5 mai 1983 relative à l'application des dispositions de la loi n° 82-957 du 13 novembre 1982 concernant l'obligation annuelle de négocier dans les entreprises, JO 3 juill.).

Nécessité de la présence d'au moins un délégué syndical

Toutefois, la simple existence d'une section syndicale représentative est insuffisante. En effet, la formule employée à l'article L. 2242-1 du Code du travail, qui ne mentionne que l'existence de la section syndicale, est trompeuse. Elle laisse penser que cette seule condition suffit, alors que l'application

concrète du droit, confortée par la jurisprudence et la doctrine, exige la présence effective d'un délégué syndical.

La rédaction de l'article précité aurait donc mérité davantage de clarté. En effet, « la formule employée peut paraître trompeuse, puisqu'elle laisse à penser que l'existence d'une section syndicale est la seule condition d'assujettissement à l'obligation de négocier. Or, comme la mise en place d'une section syndicale n'est pas soumise à une condition d'effectif, toutes les entreprises où une section est constituée seraient donc concernées. Mais le Code du travail impose le délégué syndical dans la composition de la délégation de chacune des organisations syndicales (C. trav., art. L. 2232-17) » ⁽¹⁾.

D'ailleurs, pour l'administration, aucun doute n'était permis : « La négociation collective en l'absence de délégué syndical ne concerne pas la négociation annuelle obligatoire et les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ne sont pas soumises à celle-ci » (Circ. DSS/5C/DGT/2011/92, 7 mars 2011).

La Cour de cassation a réaffirmé ce principe dans une décision relative à la négociation obligatoire sur la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Ainsi, pour celle-ci, la présence d'une section syndicale représentative ne suffit pas pour déclencher l'obligation de négocier, encore faut-il qu'un délégué syndical ait été désigné (Cass. soc. 11 sept. 2024, n° 23-14.333). Dans cette affaire, une fédération syndicale a assigné une entreprise de dimension nationale lui reprochant de ne pas avoir engagé la négociation obligatoire sur la GEPP

⁽¹⁾ Le Lamy négociation collective, partie 1, chap. 3, section 1, n° 51.



(C. trav., art. L. 2242-2). L'entreprise comptait plus de 300 salariés, condition nécessaire pour négocier sur ce thème, mais pas suffisante, car l'organisation syndicale demanderesse n'avait désigné de délégué syndical qu'au niveau d'un seul établissement et non au niveau central de l'entreprise. La représentativité au niveau de l'entreprise n'était donc pas établie.

La réponse des Hauts magistrats était attendue : **dans la mesure où il n'existait des délégués syndicaux qu'au niveau de certains établissements, l'entreprise n'était pas tenue d'engager la négociation obligatoire sur la GEPP.**

Toutefois, pour bien comprendre toute la portée de l'arrêt, il est important de préciser que l'obligation de négociation sur la GEPP est régie par des dispositions légales spécifiques (C. trav., art. L. 2242-2) : il n'est pas fait référence à la présence d'une section syndicale, contrairement aux autres thèmes de négociations obligatoires.

Cette différence est notable et met en lumière une lacune ou une imprécision rédactionnelle issue de l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017, puisque la version antérieure du Code (C. trav., art. L. 2242-1, ancienne version) exigeait bien la constitution de sections syndicales pour la négociation sur la GEPP : « Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage : [...] 3° Tous les trois ans, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés mentionnées au premier alinéa de l'article L. 2242-13, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels [...] ».

Donc, **seules les entreprises ayant un ou des délégués syndicaux sont tenues d'engager les négociations obligatoires.**

En pratique, sont concernées les entreprises :

- d'au moins 50 salariés ayant au moins un délégué syndical ;
- ou ayant un effectif compris entre 11 et 50 salariés, dès lors qu'un membre de la délégation du personnel du CSE a été désigné comme délégué syndical (C. trav., art. L. 2143-6) ;
- ou ayant un délégué syndical désigné en vertu d'un texte conventionnel.

À NOTER

Rien n'empêche une entreprise qui n'est pas assujettie à l'obligation légale de négocier de mettre en place, de sa propre initiative, un rendez-vous annuel (ou selon toute autre périodicité) portant sur des thèmes qu'elle choisit librement, tels que les salaires, l'organisation ou les conditions de travail.

Dans ce cadre, tout est facultatif : l'entreprise conserve la maîtrise du calendrier, des sujets abordés et des modalités d'échange. Le partenaire de la direction peut être le CSE, s'il existe. Les échanges peuvent aboutir à la conclusion d'un **accord atypique**, c'est-à-dire un accord négocié en dehors du cadre légal de la négociation obligatoire.

Une telle démarche peut contribuer à améliorer la qualité du climat social, à renforcer le dialogue social et, *in fine*, à soutenir la performance globale de l'entreprise.

Des thèmes imposés par la loi

Si la question des salaires occupe une grande place en pratique lors des négociations obligatoires, elle ne constitue qu'un aspect de celles-ci. En effet, **selon les dispositions légales d'ordre public**, au moins une fois tous les quatre ans, l'employeur doit engager des négociations sur les thèmes suivants (C. trav., art. L. 2242-1 ; C. trav. art. L. 2242-2 ; C. trav., art. L. 2242-2-1 nouveau) :

- la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie et des conditions de travail ;
- la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ;
- l'emploi des seniors : nouveau thème de négociation obligatoire depuis la loi du 24 octobre 2025 (L. n° 2025-989, 24 oct. 2025, portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social, art. 2, 1°).

En synthèse, il faut retenir que toutes les entreprises dans lesquelles au moins un délégué syndical a été désigné doivent engager les deux premières grandes négociations précitées (C. trav., art. L. 2242-1). Si l'on se reporte aux thèmes et à leurs sous-rubriques, on dénombre en réalité **quatre sujets incontournables** qui doivent être négociés au moins tous les quatre ans :

- salaires effectifs et partage de la valeur ajoutée ;
- temps de travail ;
- égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- qualité de vie et conditions de travail.

En ce qui concerne la négociation **dédiée à la GEPP et celle sur les seniors**, seules les entreprises et les groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés, ainsi que les entreprises et groupes d'entreprise de dimension communautaire comportant au moins un établissement d'au moins 150 salariés en France sont tenues de l'engager.

La périodicité pour engager les négociations sur la rémunération, le temps de travail, le partage de la valeur ajoutée, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (QVT) est annuelle (C. trav., art. L. 2242-13), sauf si un accord prévoyant une périodicité différente a été signé (voir ci-dessous). Dans le langage courant, on parle encore de « négociation annuelle obligatoire » (NAO), toutefois, cette appellation n'est plus tout à fait exacte, dès lors que la périodicité de ces négociations peut désormais être différente de l'annualité.

En ce qui concerne la négociation dédiée à la GEPP, et la nouvelle négociation sur l'emploi des seniors, la négociation est triennale (C. trav., art. L. 2242-13).

Périodicité des négociations obligatoires – Synthèse

Thèmes	Périodicité à défaut d'accord	Périodicité maximale en présence d'un accord
Rémunération, partage de la valeur ajoutée, temps de travail	Annuelle	Au moins une fois tous les quatre ans
Égalité professionnelle, QVT	Annuelle	Au moins une fois tous les quatre ans
GEPP (entreprises avec un effectif ≥ 300 salariés)	Triennale	Au moins une fois tous les quatre ans
Emploi des seniors (entreprises avec un effectif ≥ 300 salariés)	Triennale	Au moins une fois tous les quatre ans

Engagement des négociations : une prérogative exclusive de l'employeur

C'est à l'employeur, et à lui seul, qu'il revient d'engager les négociations obligatoires (C. trav., art. L. 2242-1; C. trav., art. L. 2242-2; C. trav., art. L. 2242-13, C. trav., art. L. 2242-20). Dans chacun de ces articles (les deux premiers sont d'ordre public, les deux autres concernent les dispositions supplétives), la terminologie est la même : « l'employeur engage [...] une négociation [...] ».

La matérialisation de cet engagement passe par la convocation des délégués syndicaux concernés à une première réunion. L'employeur doit respecter la périodicité applicable à l'entreprise : soit annuelle ou triennale, soit correspondant à la périodicité négociée dans l'entreprise (voir ci-après).

En l'absence de règles aménageant la périodicité des négociations dans l'entreprise, et à défaut d'initiative de l'employeur depuis plus de 12 mois pour chacune des deux négociations annuelles, ainsi que depuis plus de 36 mois pour les négociations triennales suivant la précédente négociation, des négociations doivent obligatoirement s'engager à la demande d'une organisation syndicale représentative (C. trav., art. L. 2242-13, al. 2).

L'année civile ne constitue pas la référence de cette périodicité, chaque entreprise disposant de son propre calendrier annuel de négociation (Circ. n° DSS/5B/DGT/2009/145, 29 mai 2009).

La formule « suivant la précédente négociation » n'est pas très explicite. En l'absence de précision légale et de jurisprudence sur ce point, l'interprétation juste, à notre sens, consiste à considérer que la « précédente négociation » désigne la date à laquelle la négociation précédente s'est achevée :

- la date de la signature de l'accord collectif, lorsque les négociations ont favorablement abouti est généralement retenue ;
- la date de signature du procès-verbal de désaccord, en cas d'échec de la négociation ;
- la date de la dernière réunion de négociation, si la négociation s'est achevée sans accord, ni PV de désaccord (l'employeur doit toutefois être en mesure de prouver cette date, par exemple via un compte-rendu de réunion).

EXEMPLE

Si le PV de désaccord a été signé le 15 mars 2024, la nouvelle négociation annuelle doit être engagée au plus tard le 15 mars 2025.

À NOTER

Dans les entreprises avec des organisations syndicales représentatives, il est rare que l'employeur ignore complètement son obligation légale, car cela l'expose à un délit d'entrave (C. trav., art. L. 2243-2).

Lorsqu'un délégué syndical est désigné dans une entreprise qui n'était pas encore soumise à l'obligation de négocier, faute de présence syndicale, il nous paraît que le délai doit s'apprécier à compter de la date de désignation de ce dernier. L'administration semble adopter une position différente dans une circulaire concernant la réduction des allègements et exonérations de cotisations, puisqu'elle considère que la désignation d'un délégué syndical en cours d'année n'entraîne d'obligation pour l'employeur d'ouvrir la négociation annuelle sur les salaires que pour l'année civile suivante (Circ. DSS/5C/DGT/2011/92, 7 mars 2011).

À NOTER

Par prudence, surtout si une demande est formulée par les syndicats ou lors d'une réunion du CSE, en l'absence de précision dans les textes légaux et jurisprudentiels, il semble préférable d'engager la négociation dans les 12 mois (ou 36 mois) qui suivent la date de désignation du délégué syndical. En revanche, avant l'expiration de ces périodes, l'employeur n'est pas tenu de faire droit à la demande d'ouverture des négociations obligatoires d'un syndicat (C. trav., art. L. 2242-13, al. 2 et s.).

Aménagement possible (et recommandé) des négociations obligatoires

Les partenaires sociaux peuvent négocier un accord d'entreprise portant sur l'organisation de la négociation collective obligatoire que l'on peut qualifier d'« accord de méthode », permettant d'adapter les modalités de négociation aux spécificités de l'entreprise, à condition de respecter les principes d'ordre public en la matière.

Cette négociation peut être engagée à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale représentative. Si celle-ci aboutit, l'accord collectif est nécessairement à durée déterminée et ne peut pas excéder une durée de quatre ans (C. trav., art. L. 2242-12). Cela correspond au cycle de l'aménagement possible concernant la périodicité.

Conformément aux articles L. 2242-10 et L. 2242-11 du Code du travail, ainsi qu'aux questions-réponses « Négociation collective en entreprise » du ministère du Travail (juil. 2020, n° 10 à 13),



l'accord portant organisation de la négociation collective peut aménager **les modalités de mise en œuvre** des thèmes légalement obligatoires, **sans pouvoir toutefois en exclure aucun**. À ce titre, peuvent notamment être négociés :

- les thèmes et la périodicité des négociations, dans la mesure où les obligations légales demeurent couvertes ;
- le contenu et l'étendue de chacun des thèmes, sans que cela ne conduise à évincer les sujets imposés par la loi ;
- le calendrier des réunions et les lieux de tenue de celles-ci, afin d'assurer une organisation cohérente et prévisible ;
- la nature et la date de remise des informations transmises par l'employeur, dans le respect des obligations d'information prévues par le Code du travail ;
- les modalités de suivi et d'évaluation des engagements souscrits, afin de garantir l'effectivité des accords conclus.

Une large marge de manœuvre est ainsi reconnue aux partenaires sociaux. Les thématiques prévues par la loi peuvent dès lors être traitées séparément ou regroupées avec d'autres sujets de négociation. Toutes les configurations sont possibles, à condition que l'ensemble de ces thèmes soit traité au moins une fois tous les quatre ans. Parmi les pratiques les plus répandues, on peut retenir que les partenaires sociaux choisissent souvent de dissocier la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de celle portant sur la qualité de vie et les conditions de travail.

De même, concernant cette dernière thématique, il arrive également que certains sujets, comme le droit à la déconnexion ou le télétravail, fassent l'objet d'une négociation propre.

Par ailleurs, la négociation sur le temps de travail fait généralement l'objet d'un processus autonome. En effet, ce thème revêt un caractère technique particulier, impliquant généralement la réalisation préalable d'une étude d'impact, la collecte et l'analyse des besoins du management et des salariés, ainsi qu'une vérification approfondie des différentes options au regard des exigences techniques et juridiques applicables. À cela s'ajoute une phase de négociation souvent substantielle, suivie de la rédaction précise et sécurisée de l'accord.

Dans ces conditions, le temps de travail n'est habituellement pas abordé dans le périmètre de la négociation obligatoire *stricto sensu*. Ce n'est qu'une fois l'accord conclu et entré en vigueur qu'il peut être évoqué à ce stade, et uniquement dans le cadre d'un toilettage ou d'une revue limitée, notamment au regard de la périodicité retenue pour cette négociation, par exemple sur un cycle quadriennal.

Les partenaires sociaux **peuvent décider d'ajouter d'autres thèmes non obligatoires**, mais ils peuvent aussi prévoir que des négociations sur certains sous-thèmes prévus par les dispositions supplétives ne seront pas engagées (QR min. trav. 15 juill. 2020, n° 12). Il convient de rappeler que les **dispositions supplétives n'ont pas vocation à s'appliquer**, dès lors qu'un accord de méthode relatif à l'organisation de la négociation collective a été conclu. En revanche, en cas de non-respect des dispositions légales encadrant la négociation de cet accord, l'application des dispositions supplétives s'impose (C. trav. art. L. 2242-13, al. 1).

À NOTER

Lorsqu'il est possible de conclure un tel accord, le déroulement des négociations obligatoires s'en trouve considérablement facilité. Il est donc recommandé au DRH d'engager une négociation sur ce sujet, même si la première mise en place peut s'avérer chronophage.

Par la voie de la négociation collective, l'entreprise peut en effet répondre plus finement à ses propres contraintes organisationnelles et définir une véritable stratégie de négociation. Surtout, dès lors que l'ensemble des conditions matérielles est fixé en amont – qu'il s'agisse des thèmes à aborder, de leur périodicité ou des moyens mis à disposition des organisations syndicales – les partenaires sociaux peuvent se concentrer pleinement sur le contenu des échanges. Cela évite que les débats soient perturbés par des contestations relatives, par exemple, au nombre de réunions, aux délais de transmission des documents ou aux moyens supplémentaires à mobiliser.

Dans ces conditions, les discussions se révèlent plus efficaces, le dialogue social est généralement apaisé et les accords sont en pratique conclus plus rapidement. Il est d'ailleurs constaté que la négociation relative à la périodicité des négociations obligatoires est très fréquemment mise en œuvre.

Négocier un accord de cette nature présente donc des avantages substantiels pour l'entreprise, comme pour les organisations syndicales représentatives, ce qui sera favorable, au final, aux salariés.

Absence d'accord « de méthode » : application des dispositions supplétives

Lorsque l'entreprise ne conclut pas d'accord fixant le contenu, la périodicité et les modalités de la négociation obligatoire, ce sont alors les dispositions supplétives prévues par le Code du travail qui s'appliquent automatiquement.

Dans ce cas, cela rend effectivement la négociation beaucoup plus contraignante pour les DRH, qui doivent strictement respecter le cadre tracé.

Concernant l'organisation matérielle de la négociation, l'article L. 2242-14 du Code du travail est clair : lors de la première réunion sont précisés :

- le lieu et le calendrier de la ou des réunions ;
- les informations que l'employeur remettra aux membres de chaque délégation syndicale ;
- la date de remise de ces informations.

Il apparaît donc que la tenue d'une première réunion formelle est incontournable. Certains auteurs considèrent toutefois que cette exigence pourrait être remplie par la communication préalable de ces informations dans la convocation adressée aux organisations syndicales ⁽²⁾.

(2) Dalloz, *Droit de la négociation collective*, 2022-2024, G. Loiseau, L. Pécaut-Rivolier, P.-Y. Verkindt, P. Lokiec, n° 222-44

Certes, l'article L. 2242-6 du Code du travail, consacré à la négociation sur les salaires et de nature d'ordre public, prévoit que l'employeur « convoque à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixe le lieu et le calendrier des réunions », ce qui peut effectivement laisser entendre que l'employeur détermine seul le lieu et le calendrier, et que la négociation pourrait ainsi débiter dès la première rencontre. Une seule réunion pourrait alors, en théorie, suffire.

À notre sens, toutefois, au-delà de la lecture strictement sémantique du texte, une bonne pratique et une interprétation cohérente des obligations légales commandent d'organiser au **minimum deux réunions** :

- une première réunion, que l'on peut appeler réunion préparatoire, consacrée à la fixation du lieu, du calendrier et à la communication des informations nécessaires ;
- et une seconde réunion, dédiée à la négociation proprement dite sur les thèmes obligatoires.

À NOTER

Organiser cette première réunion peut, en réalité, faire gagner un temps précieux au DRH. Une fixation unilatérale du calendrier ou de la liste des informations à transmettre suscite souvent des réactions, voire des contestations, de la part des organisations syndicales. Le DRH a donc tout intérêt à échanger et discuter en amont de ces aspects formels avec les représentants du personnel, afin de rechercher un consensus. Les syndicats pourraient même arguer du non-respect du principe de loyauté dans la négociation qui prévaut en la matière.

Cet échange préalable permet d'éviter des contestations ultérieures et du temps perdu dans des échanges par courriel ou par téléphone pour clarifier la nature des informations à fournir. Il évite également de parasiter la tenue de la première réunion de négociation, qui pourrait sinon être consacrée essentiellement à des débats formels. Ce travail, lors de la réunion préparatoire, contribue ainsi à sécuriser et à fluidifier le bon déroulement de la négociation. Un premier tour de table permettant à chaque organisation d'exprimer souhaits ou intentions peut être effectué à ce stade.

Deux réunions sont en pratique souvent insuffisantes. Trois réunions sont généralement préférables afin de laisser aux organisations représentatives le temps de réfléchir, d'échanger entre elles, puis de revenir vers l'entreprise lors d'une réunion de clôture des négociations.

Il peut également être judicieux de prévoir une quatrième réunion, spécifiquement dédiée à la signature de l'accord. Dans les faits, il n'est pas rare qu'il y ait davantage.

Il n'existe aucun nombre maximal de réunions de négociation, ni aucun délai légal imposé. Aucun délai n'est non plus prévu entre la convocation et la tenue de la première réunion : l'employeur est libre d'en fixer la date. Toutefois, il convient de respecter un laps de temps raisonnable. De même, aucun intervalle minimal ou maximal n'est prévu entre deux réunions de négociation. Néanmoins, nous recommandons de maintenir un rythme régulier, en évitant de laisser s'écouler un laps de temps trop important entre les réunions. Une périodicité hebdomadaire, ou à défaut bimensuelle au maximum, nous paraît indispensable afin d'éviter une perte de temps et la nécessité de tout reprendre

à chaque séance : maintenir un rythme régulier et soutenu est essentiel.

S'agissant des thèmes principaux et des sous-thèmes, les entreprises ne disposent d'aucune liberté pour les sélectionner ou les regrouper. Ainsi, en principe, toutes les sous-rubriques énumérées ci-après doivent être abordées **une par une** lorsque la négociation s'effectue dans le cadre supplétif.

Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée (C. trav., art. L. 2242-15)

Les dispositions supplétives détaillant le contenu de la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée, indiquent que la négociation doit porter sur :

- les salaires effectifs (*voir encadré ci-après*) ;
- la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel. La réduction du temps de travail peut aussi être abordée ;
- l'intéressement, la participation et l'épargne salariale, à défaut d'accord d'intéressement, d'accord de participation, de plan d'épargne d'entreprise, de plan d'épargne pour la mise à la retraite collectif ou d'accord de branche comportant un ou plusieurs de ces dispositifs. S'il y a lieu, la négociation porte également sur l'affectation d'une partie des sommes collectées dans le cadre du plan d'épargne pour la retraite collectif mentionné à l'article L. 3334-1 ou du plan d'épargne retraite d'entreprise collectif mentionné à l'article L. 224-14 du Code monétaire et financier et sur l'acquisition de parts de fonds investis dans les entreprises solidaires mentionné à l'article L. 3334-13 ;
- le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes. En cas d'échec de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la négociation sur les salaires doit s'intéresser à la suppression des écarts de rémunération (C. trav., art. L. 2242-3, al. 2).

LES « SALAIRES EFFECTIFS » : UNE NOTION ESSENTIELLE, MAIS NON DÉFINIE PAR LA LOI

La notion de « salaire effectif » n'étant pas définie par le législateur, elle a donné lieu à de multiples interprétations et à une certaine insécurité juridique, relevée par la doctrine. La jurisprudence n'apporte pas davantage de précisions quant à ses contours exacts. En pratique, on en retient toutefois une conception large ⁽³⁾.

Les seules indications claires proviennent de circulaires ministérielles, selon lesquelles, pour la première d'entre elles, les salaires effectifs désignent « les salaires bruts par catégories, y compris les primes et avantages en nature lorsque ces primes et avantages résultent de l'application d'une convention ou d'un accord », en précisant que « la négociation sur les salaires effectifs ne concerne donc pas les décisions individuelles en matière de rémunération » (Circ. min., 5 mai 1983, JONC 3 juill., p. 6153).

(3) Voir *Le Lamy Négociation collective*.



L'incidence de la part réservée aux augmentations individuelles devrait néanmoins être abordée dans le cadre de la négociation. En effet, la circulaire précitée ajoute : « Il apparaît conforme à l'esprit de la loi que l'incidence globale sur l'évolution de la masse salariale de la part susceptible d'être faite à ces décisions puisse être prise en considération dans les discussions, voire éventuellement fournir matière à une clause de l'accord susceptible d'être conclu. »

Une circulaire postérieure confirme cette approche en indiquant : « Il y a cependant lieu de considérer qu'entre bien dans son objet la définition de la fraction de la masse salariale affectée à de telles décisions, la structure et l'évolution des salaires effectifs étant la résultante de mesures collectives (éventuellement différenciées par catégories) et individuelles » (Circ. DRT n° 15, 25 oct. 1983, 3115, n° 32). Même si la portée de ces circulaires n'a pas de valeur normative, cela nous donne toutefois une indication précieuse.

Par ailleurs, la négociation doit concerner l'ensemble des salariés. L'employeur ne peut pas refuser d'inclure les modifications qu'il se propose d'apporter au calcul de la paie d'une catégorie de personnel (Cass. crim., 28 mars 1995, n° 92-80.694), ni d'aborder les modalités des salaires variables des commerciaux (Cass. soc., 28 nov. 2000, n° 98-19.594).

Remarque : La négociation porte donc sur le salaire de base et tous les compléments ayant la nature de salaire. Il peut être pertinent, dans les entreprises concluant un accord « de méthode » sur les négociations obligatoires, de préciser la notion de salaires effectifs retenue, ainsi que les éléments d'information salariale qui seront communiqués aux organisations syndicales représentatives.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie et des conditions de travail (C. trav., art. L. 2242-17)

Cette négociation porte principalement sur :

- l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois ;
- les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle, en favorisant notamment les conditions d'accès à la VAE et en établissant des critères collectifs d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;
- les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L. 911-7 du Code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise ;
- l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ;

– les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé, ainsi que de la vie personnelle et familiale ;

– dans les entreprises d'au moins 50 salariés comportant des délégués syndicaux et dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site, les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux, ainsi que par la prise en charge des frais de carburant ou des dépenses liées à l'utilisation de bicyclettes.

Gestion des emplois et des parcours professionnels et mixité des métiers (C. trav., art. L. 2242-20)

Cette négociation porte principalement sur :

- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre d'un accord de performance collective ;
- les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences ;
- les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;
- le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Négociation sur les salariés âgés (C. trav., art. L. 2242-2-1 nouveau)

Une autre obligation impose désormais de négocier sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés « expérimentés » en fonction de leur âge dans les entreprises d'au moins 300 salariés. Celle-ci doit être engagée tous les trois ans (C. trav., art. L. 2242-22, al. 1, nouveau).

Au titre des dispositions supplétives, la loi impose à la négociation d'entreprise d'être précédée par l'établissement d'un diagnostic (C. trav., art. L. 2242-22, al. 2, nouveau) qui doit porter sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés, en considération de leur âge. Les sous-thèmes à aborder obligatoirement sont les suivants (C. trav., art. L. 2241-14-1) :

- le recrutement des salariés expérimentés, en considération de leur âge ;
- leur maintien dans l'emploi ;

- l'aménagement des fins de carrière, en particulier les modalités d'accompagnement à la retraite progressive ou au temps partiel;
- la transmission de leurs savoirs et compétences, en particulier les missions de mentorat, de tutorat et de mécénat de compétences.

Les informations nécessaires à la négociation seront déterminées par voie réglementaire.

La négociation peut également, s'agissant des mêmes salariés, porter notamment sur (C. trav., art. L. 2241-14-2 nouveau) :

- le développement des compétences et l'accès à la formation;
- les effets des transformations technologiques et environnementales sur les métiers;
- les modalités de management du personnel;
- les modalités d'écoute, d'accompagnement et d'encadrement de ces salariés;
- la santé au travail et la prévention des risques professionnels;
- l'organisation du travail et les conditions de travail.

ARTICULATION ENTRE NÉGOCIATIONS DE BRANCHE ET NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE

La hiérarchie des normes a été profondément modifiée par l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017, qui accorde une place privilégiée à la négociation d'entreprise. Désormais, les accords d'entreprise peuvent primer sur les accords de branche. Cette primauté s'applique à de nombreuses matières, telles que le temps de travail, les primes ou l'organisation du travail, mais elle n'est toutefois pas totale : pour certaines matières, la branche conserve la primauté automatique. En matière de négociation obligatoire, cela concerne notamment les salaires minima hiérarchiques et les garanties collectives complémentaires mentionnées à l'article L. 912-1 du Code de la sécurité sociale (C. trav., art. L. 2253-1).

Exemple : si un accord de branche fixe un salaire minimum de 2 000 € brut, l'accord d'entreprise peut prévoir 2 200 €, mais pas 1 900 €.

Cette règle ne peut pas être contournée, sauf lorsque les dispositions conventionnelles d'entreprise assurent des garanties au moins équivalentes aux dispositions de la branche. Cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière, ce qui n'est pas forcément simple à appréhender.

À noter : Certains délégués syndicaux attendent l'issue des négociations de branche, afin de connaître le taux retenu et de disposer ainsi d'un levier de pression supplémentaire lors des négociations salariales au niveau de l'entreprise.

Les dispositions conventionnelles issues de la négociation obligatoire de branche trouvent pleinement à s'appliquer dès lors que l'entreprise n'est pas assujettie à l'obligation de négociations obligatoires ou a pris une décision unilatérale en raison de l'absence de consensus permettant la signature d'un accord (voir ci-dessous, « Issue des négociations »).

Les syndicats veillent au respect de ces *minima*, c'est pourquoi ils sont très attentifs aux évolutions des dispositions conventionnelles de branche, n'hésitant pas à tenter des actions en justice lorsqu'ils considèrent que cela ne va pas

dans leur sens. Ainsi, récemment, une organisation patronale de branche (UIMM) a vu sa responsabilité engagée pour avoir diffusé une interprétation de l'article 140 de la CCN relatif aux salaires minima hiérarchiques (TJ Paris, 2 déc. 2025, n° 25/08553).

L'UIMM soutenait que, pour vérifier le respect de ces *minima*, il convenait d'intégrer dans l'assiette non seulement le salaire de base, mais également la prime d'ancienneté versée par l'entreprise, ainsi que certaines contreparties salariales liées à des conditions particulières d'organisation du travail. Plusieurs organisations syndicales étaient en désaccord avec cette interprétation et ont porté le litige devant le tribunal judiciaire, lequel a retenu la responsabilité de l'UIMM au titre de l'exécution déloyale de la convention collective.

Cette affaire souligne les enjeux sensibles liés à l'interprétation des salaires minima, ainsi que les risques contentieux en la matière.

Niveau des négociations obligatoires: un choix stratégique

Lorsqu'une entreprise est mono-établissement, la question du niveau pertinent de négociation ne soulève aucune difficulté. En revanche, dès lors qu'elle comporte plusieurs établissements, qu'elle appartient à un groupe ou qu'une UES a été constituée, le choix du périmètre de négociation peut rapidement devenir délicat. Les dimensions juridiques, comme les enjeux stratégiques, doivent alors être soigneusement analysés.

Sur le plan juridique, pendant longtemps, le principe était clair : la négociation annuelle devait être engagée au niveau de l'entreprise. Elle ne pouvait être menée à un niveau inférieur qu'en cas d'accord unanime de l'ensemble des parties pour que les négociations se déroulent à un autre niveau que celui de l'entreprise (Cass. soc., 21 mars 1990, n° 88-14.794 ; Cass. soc., 12 juill. 2016, n° 14-25.794).

Désormais, la Cour de cassation, prenant en compte les évolutions législatives résultant de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 et de l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 a modifié sa jurisprudence et pose comme nouveau principe : « Un accord collectif négocié et signé aux conditions de droit commun peut définir, dans les entreprises comportant des établissements distincts, les niveaux auxquels la négociation obligatoire visée à l'article L. 2242-1 du Code du travail est conduite » (Cass. soc., 3 avr. 2024, n° 22-15.784). Pour expliquer ce changement de position, la Haute juridiction se fonde sur l'article L. 2242-10 du Code du travail qui offre la possibilité aux partenaires sociaux de conclure un accord collectif précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement (voir ci-dessus).

Il en résulte qu'un accord collectif négocié et signé aux conditions de droit commun peut définir, dans les entreprises comportant des établissements distincts, les niveaux auxquels la négociation obligatoire visée à l'article L. 2242-1 du Code du travail est conduite.

Une ou des organisations syndicales non majoritaires ne peuvent donc pas s'opposer à la tenue des négociations obligatoires dans le cadre d'un périmètre inférieur à l'entreprise.



Lorsque le choix du niveau de négociation est possible, celui-ci constitue aussi un enjeu stratégique fort. Il dépend notamment de la structure de l'entreprise, de l'organisation de la direction des ressources humaines, de la répartition des salariés au sein des différentes entités, ainsi que du fonctionnement opérationnel de celles-ci. Les négociations obligatoires peuvent rapidement devenir chronophages et délicates. Il est donc généralement préférable de privilégier un niveau unique de négociation afin d'éviter l'émergence de disparités entre salariés issues de discussions menées établissement par établissement.

Il arrive cependant que les organisations syndicales souhaitent négocier au niveau correspondant à l'entité dans laquelle leurs délégués syndicaux sont désignés. Rappelons en effet que la faculté de désigner un délégué syndical **dans un cadre plus restreint que celui du CSE** est d'ordre public (C. trav., art. L. 2143-3, al. 4) ⁽⁴⁾. Pour autant, l'entreprise n'a aucune obligation juridique de mener les négociations obligatoires à ce même niveau, comme rappelé plus haut.

En pratique, une telle démarche est même déconseillée : elle est susceptible de générer des écarts importants entre établissements et d'alourdir considérablement la conduite des négociations.

À notre sens, le niveau de négociation à privilégier demeure celui de l'entreprise, voire, dans certains cas, celui du groupe (voir ci-après).

Les négociations obligatoires peuvent aussi s'engager au niveau du groupe dans les conditions prévues aux articles L. 2232-30 et suivants du Code du travail (C. trav., art. L. 2232-33, al. 2). Les entreprises du groupe sont alors dispensées de négocier sur les thèmes faisant l'objet d'une négociation obligatoire au niveau du groupe.

Lorsqu'un accord conclu au niveau du groupe le prévoit expressément, ses stipulations se substituent à celles ayant le même objet des conventions ou accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises ou établissements concernés (C. trav., art. L. 2253-5 ; C. trav., art. L. 2253-6).

Concernant l'unité économique et sociale (UES), la pratique montre depuis longtemps que de nombreux accords collectifs sont négociés et conclus dans son périmètre. Une partie de la doctrine ainsi que l'administration, notamment la circulaire du 22 septembre 2004 (fiche n° 5), en avaient tiré les conséquences en reconnaissant l'UES comme un véritable cadre de négociation, en raison de son assimilation fonctionnelle à une entreprise.

La Cour de cassation a toutefois tardé à entériner cette interprétation. Ce n'est que par un arrêt du 13 mars 2024 (Cass. soc., 13 mars 2024, n° 22-14.004) qu'elle a explicitement reconnu la possibilité de conclure un accord collectif au niveau de l'UES.

Cette évolution jurisprudentielle constitue une avancée importante. Elle offre en effet aux entreprises de taille moyenne, regroupées au sein d'une UES, la possibilité d'instaurer une

dynamique de négociation plus cohérente et plus efficace. C'est également un bénéfice pour les salariés, qui peuvent ainsi profiter d'accords certainement plus favorables. Il s'agit, en définitive, d'un dispositif gagnant-gagnant pour les employeurs, comme pour leurs collaborateurs.

À NOTER

Si les négociations obligatoires sont abordées à ce niveau, les règles d'organisation pratique de celles-ci peuvent toutefois s'avérer particulièrement complexes ⁽⁵⁾.

Issue des négociations obligatoires : accord ou procès-verbal de désaccord

L'employeur doit engager les négociations obligatoires, mais aucune obligation de parvenir à la conclusion d'un accord ne pèse sur lui (Cass. soc., 7 nov. 2019, n° 18-21.499).

Cependant, dans certaines matières, le législateur impose non seulement d'ouvrir la négociation, mais également de parvenir à un résultat concret, faute de quoi il s'expose à des sanctions administratives, financières ou à la mise en cause de sa responsabilité. Cela passe donc soit par la conclusion d'un accord collectif, soit, à défaut, par l'adoption d'un document unilatéral.

Tel est notamment le cas :

- de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pour laquelle l'employeur doit, en l'absence d'accord, établir un plan d'action annuel comportant des objectifs chiffrés et des mesures de correction. Cette obligation est incontournable et concerne même les entreprises d'au moins 50 salariés non assujetties à la négociation obligatoire (CE, 1^{er} oct. 2025, n° 495549) ;
- du droit à la déconnexion, qui doit obligatoirement être encadré par un accord ou, à défaut, par une charte élaborée unilatéralement par l'employeur ;
- de la prévention de l'exposition aux facteurs de risques professionnels : certes, l'article L. 2242-19-1 du Code du travail n'envisage la négociation sur ce thème que sous l'angle facultatif, mais l'article L. 4162-2 dispose que si aucun accord n'est conclu, l'employeur doit mettre en place un plan d'action relatif à la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels.

La négociation peut donc tout à fait s'achever par un échec, mais comme elle doit être conduite loyalement et de bonne foi, l'employeur doit s'abstenir, dans les matières traitées, de prendre des décisions unilatérales tant que les négociations sont en cours, sauf si l'urgence le justifie (C. trav., art. L. 2242-4). La notion d'urgence, à notre connaissance, n'a pas été définie et ne peut, en tout état de cause, qu'être entendue de manière restrictive (pour une illustration, Cass. soc., 23 mars 2022, n° 20-21.726).

⁽⁴⁾ F. Barbé, « CSE et DS dans les entreprises à établissements multiples », JCP S 2018, n° 40, n° 1317.

⁽⁵⁾ V. sur ce point M. Hautefort, « Négocier dans l'UES », CDRH n° 257, oct. 2018.

La négociation est considérée comme étant en cours non seulement entre la date prévue pour la première réunion et la date effective de la dernière réunion (Cass. soc., 29 juin 1994, n° 91-18.640), mais aussi jusqu'au dépôt d'un procès-verbal de désaccord (Cass. soc., 13 févr. 2002, n° 99-46.268).

Si aucun accord n'est signé à l'issue du processus de négociation, un procès-verbal (PV) de désaccord doit être établi (C. trav., art. L. 2242-5). L'employeur doit seulement consigner, en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures qu'il entend appliquer unilatéralement. À défaut de cette précision, il sera tenu d'appliquer non pas les mesures qu'il souhaitait retenir, mais les dernières propositions qu'il a formulées en séance de négociation. Un manque de clarté ou une discordance entre les mesures finalement appliquées et les dernières propositions exprimées en réunion ferait apparaître un manquement à l'obligation de négocier de manière loyale et de bonne foi. Il convient de formaliser la fin des négociations, pour éviter toute contestation ultérieure, par exemple en l'indiquant dans le compte-rendu de la dernière réunion de négociation. En effet, l'employeur doit se constituer la preuve de l'existence du désaccord, ainsi que du déroulement loyal des négociations ⁽⁶⁾.

La loi n'impose pas la signature du PV de désaccord pour qu'il soit valable.

À défaut d'établissement de PV de désaccord, la négociation est considérée comme étant encore ouverte. De ce fait, l'employeur ne peut pas prendre de décision unilatérale sur les sujets abordés en négociation (Cass. soc., 13 févr. 2002, n° 99-46.268). Par ailleurs, il n'est pas davantage admis à dresser unilatéralement un PV de désaccord si les négociations ne sont pas terminées.

L'employeur ne peut pas intervenir librement sur les matières abordées dans le cadre des négociations obligatoires lorsqu'elles présentent un caractère collectif.

De même, il ne peut pas, tant que la négociation n'est pas terminée, dénoncer un accord collectif portant sur l'un des thèmes de cette négociation (Cass. soc., 29 juin 1994, n° 91-18.640).

Lorsque les négociations débouchent sur la conclusion d'un accord, celui-ci est soumis aux mêmes conditions de signature et de dépôt que les accords collectifs de droit commun. Il existe cependant une exception en ce qui concerne la négociation sur les salaires effectifs (C. trav., art. L. 2242-6). En effet, lorsqu'un accord est conclu sur ce sujet, le dépôt auprès de l'autorité administrative doit être accompagné d'un procès-verbal d'ouverture des négociations portant sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, consignait les propositions respectives des parties. Ce PV atteste que l'employeur a engagé sérieusement et loyalement les négociations.

Non-respect des négociations obligatoires: des sanctions potentiellement lourdes

Le manquement à l'obligation d'engager sérieusement et loyalement les négociations collectives dans l'entreprise expose l'employeur à un cumul de sanctions, qu'elles soient de nature financière, administrative ou pénale.

L'employeur qui n'a pas rempli son obligation d'engager les **négociations sur les salaires** effectifs est soumis à une **pénalité financière** (C. trav., art. L. 2242-7; C. trav., art. D. 2242-12 et s.), laquelle dépend du caractère primaire du manquement:

- absence de manquement antérieur (sur six ans): la pénalité est plafonnée à 10 % des exonérations de cotisations sociales (mentionnées à l'article L. 241-13 du Code de la sécurité sociale) au titre des rémunérations versées. Cette pénalité est applicable sur une période ne pouvant excéder trois années consécutives à compter de l'année précédant le contrôle;
- manquement antérieur constaté (sur six ans): en cas de récidive, la pénalité est alourdie. Elle est plafonnée à 100 % des exonérations de cotisations sociales mentionnées ci-dessus, sur une période ne pouvant excéder trois années consécutives comprenant l'année du contrôle.

Par ailleurs, l'article 11 de la loi n° 2025-1403 du 30 décembre 2025, de financement de la sécurité sociale pour 2026 (CSS, art. L. 241-3-3, nouveau) prévoit l'application d'un « malus » sur les cotisations patronales d'assurance vieillesse en cas de non-respect de la nouvelle obligation pour les entreprises d'au moins 300 salariés de négocier sur l'emploi des seniors (ou, à défaut d'accord, en cas de défaut d'élaboration d'un plan d'action annuel).

En cas de manquement aux obligations de négocier **sur l'égalité professionnelle et la prévention des risques**, l'employeur se voit infliger (C. trav., art. L. 2242-8; C. trav., art. R. 2242-5 et s.) une pénalité administrative dont le montant est fixé en fonction des efforts constatés en matière d'égalité professionnelle, ainsi que des motifs de la défaillance. La pénalité est plafonnée à 1 % des rémunérations et gains versés aux salariés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan. L'entreprise s'expose également à une possible interdiction de soumission aux marchés publics. À défaut pour l'employeur d'adresser au Drees les informations servant de base au calcul de la pénalité, celle-ci est calculée sur la base de deux fois la valeur du plafond mensuel de la Sécurité sociale par mois compris dans la période de manquement (C. trav., art. R. 242-8).

Le non-respect de l'obligation périodique de négocier et l'absence de convocation des parties constituent une **infraction pénale**. L'employeur encourt une peine d'emprisonnement d'un an et une amende de 3 750 € (C. trav., art. L. 2243-1; C. trav., art. L. 2283-1).

À NOTER

L'employeur peut également être sanctionné pour comportement déloyal ⁽⁷⁾. ■

(6) Sera abordé dans notre troisième volet le risque de la politique de la « chaise vide » des syndicats représentatifs.

(7) Ce point sera abordé dans notre troisième volet.