



Négociations annuelles obligatoires : le guide pratique du délégué syndical pour préparer, négocier et obtenir des avancées

Salaires, primes, égalité professionnelle, conditions de travail... Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sont un rendez-vous essentiel du dialogue social. Pour le délégué syndical, elles représentent une occasion concrète de défendre le pouvoir d'achat, de faire reconnaître les compétences et d'améliorer les conditions de travail. Mais une négociation réussie ne s'improvise pas : elle se prépare, s'appuie sur des données objectives et nécessite une stratégie claire.

1. Les NAO : de quoi parle-t-on exactement ?

Les négociations annuelles obligatoires sont des négociations collectives entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives. Elles doivent permettre d'examiner des sujets essentiels pour les salariés et de rechercher des accords.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit engager les négociations prévues par le Code du travail.

Les thèmes obligatoires et leur périodicité dépendent notamment des dispositions légales applicables, des accords de méthode ou de calendrier et des éventuels accords d'adaptation conclus dans l'entreprise.

Les principaux sujets abordés peuvent notamment concerner :

- **La rémunération** : salaires effectifs, augmentations générales ou individuelles, primes et autres éléments de rémunération.
- **Le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée** : durée et organisation du travail, dispositifs d'épargne salariale et partage de la valeur, selon les obligations applicables.
- **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** : rémunération, évolution professionnelle et mesures de correction des écarts.
- **La qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)** : organisation du travail, prévention des risques professionnels, articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, selon le cadre de négociation applicable.



CFECGC SMS
39 rue Victor Massé - 75009 PARIS
Tél : 01 48 78 80 38 -
sms@cfecgc-santesocial.fr
<https://www.smscfecgc.com/>





Le bon réflexe : ne pas réduire les NAO à une simple discussion sur le pourcentage d'augmentation des salaires. Elles permettent aussi d'agir sur les primes, les classifications, les parcours professionnels, la reconnaissance de l'encadrement et les conditions concrètes d'exercice des métiers.

2. Avant la négociation : construire un dossier solide

La préparation est souvent déterminante. Un délégué syndical qui arrive avec des revendications précises, des données vérifiables et des propositions chiffrées dispose d'une base plus solide pour négocier.

Étape 1 — Recueillir les attentes des salariés

Avant de rédiger les revendications, il est indispensable d'écouter les équipes.

Organisez une consultation des salariés, des échanges avec les adhérents, des réunions de section ou un questionnaire court et accessible.

Les questions à poser peuvent être simples :

- Quelles sont vos principales préoccupations concernant votre rémunération ?
- Quelles primes ou indemnités devraient être revues ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'organisation du travail ?
- Les compétences et les responsabilités sont-elles suffisamment reconnues ?
- Quelles mesures seraient prioritaires pour améliorer vos conditions de travail ?

Pensez à recueillir les attentes de toutes les catégories professionnelles : employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres et cadres supérieurs.

Astuce de terrain : distinguez les demandes les plus fréquentes des situations individuelles. Une revendication collective doit répondre à un besoin partagé et pouvoir être défendue par des arguments objectifs.





Étape 2 — Analyser les données disponibles

Le délégué syndical doit rechercher les informations permettant d'objectiver la situation de l'établissement ou de l'entreprise.

Les sources utiles comprennent notamment :

- La BDESE, lorsque les informations y sont disponibles et pertinentes.
- Les données de rémunération et les bilans sociaux disponibles.
- Les informations communiquées par l'employeur lors des consultations du CSE.
- Les accords d'entreprise et les dispositions conventionnelles applicables.
- Les données sur les effectifs, les recrutements, le turnover et les difficultés de fidélisation.
- Les informations relatives aux heures supplémentaires, aux remplacements et à l'absentéisme, lorsqu'elles sont disponibles.

Il faut notamment examiner l'évolution des rémunérations, les augmentations réellement obtenues, les écarts entre catégories professionnelles et les différences éventuelles entre les femmes et les hommes.

Dans le secteur sanitaire, social et médico-social, il est également pertinent d'examiner les difficultés de recrutement, la concurrence entre établissements, les départs de professionnels expérimentés et les responsabilités croissantes de l'encadrement.

Astuce : préparez une fiche de synthèse de deux pages maximum. Quelques indicateurs bien choisis et vérifiés sont souvent plus efficaces qu'un dossier volumineux dont les conclusions sont difficiles à identifier.

Étape 3 — Définir des revendications hiérarchisées

Toutes les demandes n'ont pas le même coût, la même urgence ni la même probabilité d'aboutir.

Classez-les en trois catégories :

1. **Les priorités incontournables** : par exemple, une augmentation générale, la revalorisation d'une prime particulièrement décalée ou la correction d'une inégalité de rémunération.
2. **Les objectifs complémentaires** : par exemple, une enveloppe d'augmentations individuelles mieux encadrée ou une mesure de reconnaissance de certaines responsabilités.
3. **Les mesures alternatives** : par exemple, une prime exceptionnelle, une amélioration des garanties collectives ou un calendrier de mise en œuvre progressif, si la demande initiale n'aboutit pas.





Une revendication doit être formulée de manière précise : quel public est concerné, quelle mesure est demandée, quel coût estimé, quelle date d'application et quels critères de suivi ?

Une demande telle que « nous voulons une meilleure reconnaissance des salariés » est difficile à négocier. Une proposition indiquant les populations concernées, le montant demandé, les critères d'attribution et la date d'effet est beaucoup plus exploitable.

3. Pendant la négociation : suivre une méthode

Étape 4 — Obtenir les informations nécessaires

La première réunion doit notamment permettre de clarifier le calendrier, les thèmes abordés, les participants et les informations nécessaires à la négociation.

Le délégué syndical peut demander des données complémentaires lorsque celles qui sont communiquées ne permettent pas d'évaluer la situation ou de construire des propositions pertinentes.

Il est important de demander des éléments comparables : évolution des rémunérations sur plusieurs années, répartition des augmentations, enveloppes consacrées aux mesures individuelles, écarts de rémunération et conséquences des mesures déjà appliquées.

La qualité des informations est essentielle : il est difficile de discuter sérieusement d'une enveloppe salariale sans connaître son périmètre, les populations concernées et les critères d'attribution.

Étape 5 — Présenter des propositions chiffrées

Pour chaque revendication, préparez une fiche comprenant :

- Le constat et les données qui le démontrent.
- La mesure demandée.
- Les salariés concernés.
- Le coût estimé ou les éléments permettant de le calculer.
- Les bénéfices attendus pour les salariés et pour l'établissement.
- Les modalités de mise en œuvre et d'évaluation.

Par exemple, pour une revalorisation salariale, il est utile de préciser si la demande concerne une augmentation générale, un montant forfaitaire, un pourcentage, certaines catégories professionnelles ou une combinaison de plusieurs mesures.

Veillez également à distinguer les montants bruts et nets, les mesures pérennes et exceptionnelles, ainsi que les coûts pour l'employeur et les gains effectivement perçus par les salariés.





Étape 6 — Négocier sur le fond, pas uniquement sur le montant annoncé

L'employeur peut proposer une enveloppe globale sans que celle-ci réponde nécessairement aux attentes des salariés.

Il faut alors examiner sa répartition : combien pour les augmentations générales ? Combien pour les mesures individuelles ? Quelles catégories en bénéficient ? Quels salariés risquent d'être exclus ? Quelle est la date d'effet ?

Un pourcentage attractif peut masquer une mesure peu favorable si l'enveloppe est réservée à une population limitée ou si elle comprend des éléments déjà prévus.

Exemple : si l'employeur propose une enveloppe de 2 %, demandez si elle correspond à une augmentation générale de 2 % pour tous les salariés concernés ou à une enveloppe globale comprenant des augmentations individuelles, des promotions et d'autres mesures.

Cette distinction change radicalement la portée de la proposition.

Étape 7 — Faire consigner les propositions et les engagements

Après chaque réunion, formalisez les éléments essentiels :

- Les revendications présentées.
- Les propositions de l'employeur.
- Les données restant à communiquer.
- Les points d'accord et de désaccord.
- Les engagements pris, leurs échéances et les responsables de leur mise en œuvre.

Demandez que les réponses de l'employeur soient suffisamment précises pour éviter les ambiguïtés.

Une promesse orale de réexaminer une prime dans six mois n'a pas la même portée qu'un engagement écrit définissant le calendrier, les critères d'examen et les modalités de suivi.





4. Les principales astuces pour mieux négocier

Astuce n° 1 — Arriver avec une revendication prioritaire.

Définissez à l'avance ce qui constituerait une avancée significative pour les salariés. Sans priorité clairement identifiée, la négociation risque de se disperser.

Astuce n° 2 — Préparer plusieurs scénarios.

Construisez une demande initiale argumentée, un objectif réaliste et des solutions alternatives. Cela permet de garder une marge de discussion sans renoncer trop vite aux revendications essentielles.

Astuce n° 3 — Utiliser les données de l'établissement.

Les difficultés de recrutement, les postes vacants, les départs, les heures supplémentaires et les difficultés de fidélisation peuvent étayer une demande de revalorisation. Utilisez uniquement des chiffres fiables et vérifiables.

Astuce n° 4 — Défendre toutes les catégories professionnelles.

Dans le sanitaire, le social et le médico-social, la reconnaissance ne doit pas se limiter aux seuls métiers en tension. Les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres portent également des responsabilités, des contraintes et des compétences qui doivent être prises en compte.

Astuce n° 5 — Ne pas confondre une enveloppe et un résultat.

Demandez systématiquement les bénéficiaires, les critères, le montant individuel ou collectif, la date d'application et les éventuelles exclusions.

Astuce n° 6 — Ne pas échanger une concession sans contrepartie claire.

Avant d'accepter une solution de repli, vérifiez qu'elle répond réellement à un objectif syndical et que les engagements obtenus sont formalisés.

Astuce n° 7 — Garder une trace écrite.

Un tableau de suivi partagé au sein de l'équipe syndicale facilite la préparation des réunions et évite les pertes d'information.

Astuce n° 8 — Communiquer sans attendre la fin des négociations.

Informez régulièrement les salariés des sujets discutés, des propositions obtenues et des points de blocage, dans le respect de la confidentialité des échanges. Cette transparence renforce la confiance et la légitimité du délégué syndical.



CFECGC SMS

39 rue Victor Massé - 75009 PARIS

Tél : 01 48 78 80 38 -

sms@cfecgc-santesocial.fr

<https://www.smscfecgc.com/>





5. Les erreurs à éviter

Certaines pratiques peuvent affaiblir la position syndicale :

- Arriver en réunion sans avoir consulté les salariés.
- Présenter trop de revendications sans les hiérarchiser.
- Se contenter d'un pourcentage annoncé sans demander comment il est calculé.
- Accepter des engagements imprécis ou sans échéance.
- Confondre une prime exceptionnelle avec une augmentation durable du salaire.
- Oublier les conséquences sur les classifications, les écarts de rémunération ou l'égalité professionnelle.
- Communiquer uniquement à la fin, alors que les salariés attendent des informations régulières.
- Considérer qu'une absence d'accord signifie nécessairement que toute la négociation a été inutile.

Même lorsqu'aucun accord n'est conclu, les échanges peuvent permettre d'obtenir des informations, de rendre visibles des inégalités, de faire émerger des propositions et de préparer les négociations suivantes.

6. À la fin des NAO : vérifier ce qui a réellement été obtenu

La signature d'un accord ou la clôture des négociations ne doit pas marquer la fin du travail syndical.

Il faut vérifier les modalités d'application des mesures retenues, les catégories de salariés concernées, les dates de versement et les éventuelles régularisations.

Un tableau de suivi permet de contrôler les engagements pris et d'identifier les difficultés d'application.

Il est également essentiel de présenter un bilan aux salariés : les demandes initiales, les mesures obtenues, les propositions refusées, les points restant à travailler et les suites envisagées.

Si aucun accord n'est conclu, il convient de vérifier les obligations de l'employeur en matière de formalisation de la fin des négociations, notamment le procès-verbal de désaccord lorsqu'il est requis, ainsi que les éventuelles obligations de transmission et de dépôt.





7. Le cadre juridique : les points à connaître

Les NAO s'inscrivent principalement dans le cadre des articles L. 2242-1 et suivants du Code du travail.

Le délégué syndical doit notamment connaître :

- Les thèmes et la périodicité des négociations applicables à son entreprise.
- Les règles de négociation prévues par les accords existants.
- Les obligations d'information de l'employeur et les moyens permettant d'accéder aux données utiles.
- Les règles de validité des accords collectifs.
- Les formalités applicables en cas d'accord ou de désaccord.

Attention : les règles ne sont pas identiques dans toutes les entreprises. Les accords d'entreprise peuvent organiser les négociations et leur périodicité dans le respect du cadre légal. Il faut donc vérifier les textes applicables avant chaque campagne de NAO.

Conclusion : la préparation fait la différence

Une négociation annuelle réussie repose sur trois piliers : **l'écoute des salariés, la maîtrise des données et une stratégie de négociation cohérente.**

Le rôle du délégué syndical ne consiste pas uniquement à présenter des revendications. Il s'agit de porter une parole collective, de construire des propositions crédibles, d'obtenir des engagements concrets et de vérifier qu'ils produisent des résultats pour les salariés.

Pour la CFE-CGC Santé-Social, les NAO sont aussi l'occasion de défendre une reconnaissance équitable des compétences, des responsabilités et de l'engagement de l'ensemble des professionnels, y compris les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres.

Préparer, argumenter, négocier, vérifier : quatre étapes pour transformer les NAO en véritables leviers de progrès social.





NAO Négociations annuelles obligatoires

Le guide pratique pour les délégués syndicaux

Préparer · Argumenter · Négocier · Vérifier

Des négociations au service des salariés !



Pourquoi c'est important ?

Les NAO permettent de discuter de :

- la rémunération (salaires, primes, pouvoir d'achat)
- l'égalité professionnelle
- le temps de travail
- les conditions de travail



Le bon réflexe

Ne pas réduire les NAO à une simple discussion sur le pourcentage d'augmentation : c'est aussi l'occasion d'agir sur les primes, les classifications, les parcours professionnels et la reconnaissance de tous les métiers !

1

Préparer les NAO

Écouter et analyser



- ✓ Recueillir les attentes des salariés et des adhérents (réunions, questionnaires...).
- ✓ Analyser les données disponibles (salaires, primes, effectifs, écarts, turnover...).
- ✓ Identifier les priorités et les points de vigilance (égalité, QVCT, pénibilité...).



Notre conseil

Appuyez vos revendications sur des chiffres vérifiables. Une demande argumentée est plus difficile à écarter qu'une simple déclaration d'intention.

2

Définir des revendications claires

Précises, hiérarchisées et si possible chiffrées



- ✓ Salaires : augmentations générales ou individuelles, primes, pouvoir d'achat.
- ✓ Égalité professionnelle : réduction des écarts, évolution de carrière.
- ✓ Temps de travail : organisation, équilibre vie pro/vie perso.
- ✓ Conditions de travail : prévention des risques, charge de travail, QVCT.
- ✓ Veiller à la reconnaissance des techniciens, agents de maîtrise et cadres.

Astuce

Formulez des demandes concrètes : qui ? quoi ? combien ? quand ? quels critères ?

3

Négocier efficacement

Les bons réflexes



- ✓ Préparer plusieurs scénarios (priorités, objectif, alternatives).
- ✓ Questionner les chiffres (une enveloppe n'est pas toujours une hausse pour tous).
- ✓ Formaliser les engagements (montants, bénéficiaires, critères, dates).
- ✓ Garder le lien avec les salariés (informer régulièrement, dans le respect de la confidentialité).



À retenir

Une proposition bien préparée et bien argumentée crée un rapport de force favorable.

4

Après les NAO

Vérifier et informer



- ✓ Suivre l'application des mesures obtenues.
- ✓ Informer les salariés du bilan (accords, avancées, points en attente).
- ✓ En cas de désaccord, vérifier les formalités (procès-verbal de désaccord si requis).
- ✓ Préparer les prochaines négociations, même sans accord (anticipation d'informations, visibilité sur les enjeux).



Bon à savoir

Même sans accord signé, les échanges peuvent permettre d'obtenir des informations utiles et de préparer la suite.

5

Le cadre légal

Les points clés à connaître



- ✓ Articles L. 2242-1 et suivants du Code du travail.
- ✓ Thèmes et périodicité des négociations selon les accords applicables.
- ✓ Accès aux informations nécessaires.
- ✓ Règles de validité des accords et formalités en cas d'accord ou de désaccord.



À consulter

Code du travail – Légifrance : www.legifrance.gouv.fr (articles L. 2242-1 et suivants)



Les erreurs à éviter

- ✗ Arriver sans avoir consulté les salariés.
- ✗ Trop de revendications sans les hiérarchiser.
- ✗ Se contenter d'un pourcentage annoncé.
- ✗ Accepter des engagements imprécis.
- ✗ Oublier l'égalité professionnelle et toutes les catégories.
- ✗ Communiquer uniquement à la fin des négociations.



Les 4 piliers de la réussite



L'écoute des salariés



La maîtrise des données



Une stratégie syndicale cohérente



Un suivi rigoureux des engagements



En résumé

Préparer, argumenter, négocier, vérifier.

Les NAO sont un levier concret pour défendre le pouvoir d'achat, la reconnaissance des compétences et l'amélioration des conditions de travail.

La CFE-CGC SMS vous accompagne dans vos missions !



CFECGC SMS

39 rue Victor Massé - 75009 PARIS

Tél : 01 48 78 80 38 -

sms@cfecgc-santesocial.fr

<https://www.smscfecgc.com/>

