

NAO 2025 : Quelles augmentations ? Comment négocier ?

Les évolutions salariales en France restent un enjeu central pour les entreprises et les salariés, notamment dans un contexte d'amorce de crise économique et de tensions sur le pouvoir d'achat. Pour l'année 2025, plusieurs tendances se dessinent, tant sur le plan des augmentations collectives que sur celui des ajustements individuels. Les NAO s'annoncent tendues.

Analyse des évolutions de salaires prévues en 2025

Les prévisions pour 2025 indiquent une progression générale des salaires en France, oscillant entre 2,5 % et 4 % selon les secteurs et les catégories professionnelles. Cette augmentation, qui s'inscrit dans une [baisse de l'inflation](#) (1,5 % annoncée) laisse prévoir une légère amélioration du pouvoir d'achat pour les salariés.

Certains secteurs, comme la technologie, la santé et l'énergie, se distinguent par des hausses plus marquées, supérieures à 6 %, en raison de la compétition accrue pour attirer et fidéliser les talents. À l'inverse, les branches traditionnelles, telles que l'industrie

manufacturière ou le commerce de détail, envisagent des augmentations plus modestes. Ces différences s'expliquent par la pression concurrentielle et les contraintes budgétaires qui pèsent différemment selon les secteurs.

Par ailleurs, les disparités entre les cadres et les non-cadres tendent à se réduire, bien que les premiers continuent de bénéficier d'une part plus importante des augmentations individuelles, souvent liées à la performance. Les entreprises s'orientent également vers des politiques salariales plus équitables, en intégrant des mécanismes de réévaluation pour les salariés aux plus faibles revenus.

Enfin, un autre levier important reste la revalorisation des minima conventionnels dans de nombreuses branches professionnelles, qui doivent être ajustés pour rester conformes au relèvement régulier du SMIC. Ce facteur, couplé à la nécessité de maintenir l'attractivité des emplois, continuera à façonner les discussions salariales en 2025.

La [crise économique](#) qui s'annonce pourrait peser de façon importante sur ces prévisions d'augmentations.

Éditorial

2025, l'année de tous les dangers !

Guerre en Ukraine, tensions au Proche-Orient, crise économique qui s'annonce en Europe, instabilité gouvernementale en France et ampleur des déficits publics.

L'année 2025 s'annonce difficile, voir, dangereuse.

Les entreprises françaises vont souffrir. Les plans de licenciements en cours ou annoncés sont en forte croissance.

Plus que jamais, les représentants du personnel ont un rôle majeur à jouer, dans ce contexte incertain, pour sauvegarder les intérêts des salariés.

Les élus disposent pour cela, de différents outils (droit d'alerte économique, nomination d'un expert dans la cadre d'un PSE, analyse des comptes et des prévisionnels) pour agir.

Meilleurs vœux
pour cette nouvelle année

NAO obligatoires dans certaines entreprises

La **négociation annuelle obligatoire (NAO)** sur les salaires concerne toutes les entreprises où sont constituées **une ou plusieurs sections syndicales** d'organisations représentatives de salariés. Cette négociation est imposée par le Code du travail : [Article L2242-1](#), modifié par [Ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 - art. 7](#) :

« Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage

au moins une fois tous les quatre ans :

1° Une négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;

2° Une négociation sur 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 au travail ».

Un accord collectif peut fixer une périodicité différente. A défaut,

cette négociation a lieu chaque année.



L'employeur qui ne prend pas l'initiative d'engager cette concertation s'expose à des **sanctions financières et pénales**. Il lui appartient donc de convoquer les organisations syndicales pour négocier.

Les thèmes suivants sont obligatoirement abordés lors des NAO :

Négociation obligatoire	Thèmes abordés
Rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée	Salaires bruts, primes, avantages en nature, etc.. à l'exclusion des décisions individuelles en matière de rémunération Durée effective et organisation du temps de travail Intéressement, participation et épargne salariale
Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail	Articulation entre la vie personnelle et vie professionnelle Objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle Possibilité de maintenir l'assiette des cotisations des salariés à temps partiel au niveau de ceux des salariés à temps plein pour l'assurance vieillesse Mesures pour lutter contre la discrimination Mesures concernant l'emploi des handicapés Assurance frais santé Exercice du droit d'expression directe et collective des salariés Droit à la déconnexion Prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels
Gestion des emplois et des parcours professionnels	Mise en place d'un dispositif de gestion des emplois et des compétences (GPEC)

(entreprise d'au moins 300 salariés)	Mobilité professionnelle ou géographique interne Grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle Recours aux différents contrats de travail, au temps partiel et aux stages Déroulement de la carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales
--------------------------------------	---

Comment se déroulent les NAO ?

En général, plusieurs réunions sont nécessaires. Lors de la première, sont déterminés le calendrier des réunions et la liste des documents qui seront remis aux délégués syndicaux. Les délégués syndicaux peuvent également s'appuyer, pour négocier, sur les documents contenus dans la [base de données économiques, sociales et environnementales \(BDESE\)](#). Ils y trouveront de nombreuses informations utiles.

Rappel : les employeurs d'au moins 50 salariés doivent mettre à disposition du comité économique et social (CSE) et des représentants du personnel cette BDESE. Elle rassemble les informations sur les grandes orientations économiques,

sociales et environnementales de l'entreprise.

La ou les réunions suivantes doivent permettre aux pourparlers d'avancer. Il est important à ce stade que les élus avancent des **revendications crédibles et argumentées, c'est-à-dire en phase avec les réalités économiques et financières de l'entreprise**. Un argumentaire construit et étayé sera plus difficilement contesté par l'employeur, sauf mauvaise foi... Trop souvent, les élus se présentent devant l'employeur sans éléments concrets !

Tant que dure la négociation, l'employeur ne peut prendre aucune décision unilatérale sur les sujets abordés.

Il n'est pas obligatoire d'aboutir à un accord. Si les NAO aboutissent, un accord écrit est signé entre les

parties. En l'absence d'accord, un procès-verbal (de désaccord) est établi. Il rappelle les propositions de chaque partie et les décisions unilatérales de l'employeur, éventuellement prises.

Conclusion

L'année 2025 s'annonce comme un tournant pour les politiques salariales en France. Face à des attentes fortes en matière de pouvoir d'achat, les entreprises devront répondre à la double exigence de conserver leur attractivité et de garantir une répartition équitable des richesses. Dans ce cadre, les élus du personnel auront un rôle crucial à jouer pour assurer que les NAO soient un véritable levier de dialogue social et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés.



Les bonnes résolutions du CSE pour 2025 : accompagner, informer et agir

La nouvelle année offre une excellente opportunité pour les [Comités Sociaux et Économiques](#) (CSE) de redéfinir leurs priorités et d'adopter des résolutions ambitieuses. Dans un contexte économique et social en mutation (voir notre article : [Crise économique en France : comprendre, agir et anticiper](#)), il est essentiel que le CSE s'inscrive comme un acteur central au service des salariés et du dialogue social. Voici quelques pistes pour que votre CSE commence 2025 du bon pied.

1. Renforcer le dialogue social

La relation entre l'employeur et les élus du personnel est la pierre angulaire du bon fonctionnement du CSE. En 2025, adoptez la résolution de renforcer cette relation :

- **Établir un agenda social annuel** : Identifiez les thèmes prioritaires pour l'année (conditions de travail, égalité professionnelle, évolution des emplois) et planifiez des échanges réguliers.
- **Favoriser une communication constructive** : Adoptez une posture d'écoute active et de collaboration tout en défendant les intérêts des salariés.
- **Mener des négociations efficaces** : Formez les élus aux techniques de négociation et

aux évolutions réglementaires afin d'obtenir des accords adaptés aux besoins des salariés.



2. Se former pour mieux agir

Les obligations et les compétences nécessaires pour les membres du CSE évoluent constamment. Pour être un interlocuteur crédible et pertinent, la formation doit être une priorité :

- **Réglementation sociale et économique** : Maintenez vos connaissances à jour sur le droit du travail, les nouvelles obligations légales et les dispositifs de soutien aux entreprises.
- **Analyse financière** : Apprenez à décrypter les bilans, comptes de résultat et indicateurs de santé économique de votre entreprise.
- **Compétences comportementales** : Renforcez vos capacités de prise de parole, de gestion des conflits et d'animation de réunions.

3. Communiquer efficacement avec les salariés

Un CSE performant est avant tout un CSE visible et accessible. La communication est essentielle pour créer un lien de confiance avec les salariés :

- **Moderniser les outils** : Utilisez les réseaux sociaux d'entreprise, les newsletters et les applications mobiles pour diffuser rapidement des informations claires et attractives.
- **Multiplier les canaux de dialogue** : Installez des permanences physiques ou virtuelles pour être disponible et recueillir les questions et préoccupations des salariés.
- **Informer sur vos actions** : Faites connaître vos initiatives et résultats afin de valoriser le travail du CSE et encourager la participation des salariés.

4. Écouter et soutenir les salariés

Les salariés sont au cœur de l'action du CSE. Développez des initiatives qui répondent à leurs besoins :

- **Détecter les signaux faibles** : Soyez attentifs aux problématiques telles que le stress, les [risques psychosociaux](#) et les conditions de travail.

- **Accompagner les plus vulnérables** : Proposez des dispositifs d'aide sociale ou de soutien, notamment face à des événements de vie difficile.
- **Privilégier l'écoute** : Organisez des enquêtes anonymes pour mieux comprendre les attentes et ressentis des salariés.

5. S'investir dans la qualité de vie au travail (QVT)

La QVT reste un sujet essentiel pour améliorer l'épanouissement professionnel et la productivité. En 2025, engagez-vous dans des actions concrètes :

- **Promouvoir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : Militez pour des aménagements d'horaires ou le recours au télétravail lorsque cela est possible.
- **Encourager les initiatives bien-être** : Soutenez des projets comme des cours de sport, des formations sur la gestion du stress ou des espaces de détente.
- **Evaluer régulièrement les actions** : Réalisez des bilans

annuels pour mesurer l'impact des initiatives QVT mises en place.

6. Assurer une bonne gestion des activités sociales et culturelles

Les activités sociales et culturelles (ASC) constituent un volet important de l'action du CSE. En 2025, adoptez une gestion transparente et équitable :

- **Prioriser les besoins** : Identifiez les activités plébiscitées par les salariés grâce à des sondages ou consultations.
- **Optimiser le budget** : Gérez les subventions ASC avec rigueur et anticipez les besoins pour éviter les déséquilibres financiers.
- **Diversifier l'offre** : Proposez des activités qui touchent un public varié (familles, jeunes actifs, salariés seniors).

7. Rester vigilant sur les enjeux environnementaux et sociétaux

Le rôle du CSE ne se limite pas aux salariés. Vous êtes également un

acteur de la transition écologique et de la responsabilité sociétale :

- **Sensibiliser les salariés** : Mettez en place des ateliers ou communications sur les écogestes au travail.
- **Dialoguer avec la direction** : Participez aux discussions sur les projets écologiques ou les actions de développement durable dans l'entreprise.
- **Intégrer la RSE** : Examinez les pratiques de l'entreprise sous l'angle de la responsabilité sociétale et interpellez la direction sur les sujets d'éthique.

Une année 2025 sous le signe de l'engagement

Pour cette nouvelle année, le CSE doit se positionner comme un moteur du changement, proche des salariés et force de proposition pour l'entreprise. En adoptant ces résolutions, vous contribuerez à un dialogue social plus efficace et à une meilleure qualité de vie au travail. Que 2025 soit pour votre CSE une année d'impact positif et de réussite collective !



Mesures de prévention liées au froid : obligations des employeurs

Avec l'arrivée du froid, il est utile de rappeler les obligations de l'employeur en matière de **prévention** et de gestion des impacts sanitaires et sociaux liés au froid.

En effet, le froid accentue les difficultés du travail : pénibilité plus importante, fatigue accrue, perte de dextérité, moindre sensibilité tactile, risque accru de [troubles musculosquelettiques](#) (TMS), gelures, hypothermie.



Quels sont les effets du froid sur le corps et le mental ?

La baisse des températures a des conséquences tant pour l'organisme que pour le mental.

Pour faire face au froid, le corps déclenche des mécanismes dits « endogènes thermorégulateurs ». Ce terme désigne des défenses instinctives de l'organisme, pour tenter de limiter la perte de chaleur et protéger nos fonctions vitales.

Pour lutter contre le froid et maintenir une température corporelle à un niveau stable, **l'organisme doit mobiliser davantage d'énergie**. Le cœur bat donc plus vite et consomme plus d'oxygène. Les risques d'accident cardio-vasculaires sont donc plus élevés.

Le cerveau commande au sang d'abandonner les extrémités du corps pour se focaliser sur les zones où se trouvent les organes vitaux. La dextérité des doigts est donc réduite.

La baisse des températures est parfois synonyme de moindre luminosité et donc d'un manque de vitamine D. Résultat : l'humeur peut être affectée. Les personnes sont plus fatiguées et moins concentrées. Les risques d'accident au travail sont donc plus élevés.

Évaluation des risques liés au froid

L'employeur a une obligation générale d'évaluation des risques professionnels. L'évaluation des risques liés au froid en fait partie. Plusieurs facteurs doivent être analysés :

- Climatiques ou ambiants : selon l'INRS ([Institut national de recherche et de sécurité](#)), la vigilance s'impose dès que la température, à l'abri du vent, est inférieure à 5 degrés. Le vent et l'humidité de l'air aggravant la situation,
- Inhérents au poste de travail : l'exposition prolongée au froid en extérieur accentue les difficultés pour les salariés,
- Individuels : l'âge, le sexe, l'état de santé du salarié doivent inciter l'employeur à être encore plus vigilant.

Différents outils existent pour évaluer l'exposition des salariés au froid : l'indice de refroidissement éolien, d'indice d'isolement vestimentaire, l'évaluation de la

contrainte thermique, l'évaluation de la dépense énergétique.

L'importance du document unique d'évaluation des risques

Après avoir procédé à l'inventaire des risques identifiés pour chaque unité de travail, l'employeur transcrit dans le **document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)**, les résultats de ces investigations et les mesures mises en œuvre.

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/instruction_relative_a_la_prevention_et_la_gestion_des_impacts_sanitaires_et_sociaux_lies_aux_vagues_de_froid_-_2023-2024.pdf



Le **document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)** est obligatoire dans toutes les entreprises dès l'embauche du 1er salarié.

Les 9 principes généraux de prévention qui régissent l'organisation de la prévention sont les suivants :

- Éviter les risques, c'est-à-dire supprimer le danger ou l'exposition au danger,

- Évaluer les risques, c'est-à-dire apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque pour prioriser les actions de prévention à mener,
- Combattre les risques à la source, c'est-à-dire intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires,
- Adapter le travail à l'homme, en tenant compte des différences individuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé,
- Tenir compte de l'évolution de la technique, c'est-à-dire adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles,
- Remplacer un produit ou un procédé dangereux par ce qui l'est moins, lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une solution présentant des dangers moindres,
- Planifier la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement,
- Donner la priorité aux mesures de protection collective et utiliser les équipements de protection individuelle en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes,
- Donner les instructions appropriées aux salariés, c'est-à-

dire les former et les informer pour qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention

La prévention des risques liés au froid

Après avoir évalué les risques liés au froid, l'employeur doit mettre en œuvre des actions de prévention et prendre toutes mesures utiles pour protéger les salariés et assurer leur sécurité. Ces mesures sont prises, après avis du médecin du travail et information /consultation du [comité social et économique](#) (CSE).



Aménagement des postes de travail

Dans les locaux de travail fermés, l'employeur doit maintenir une température convenable. Pour les locaux annexes (locaux de restauration, de repos, de permanence, etc.), l'employeur doit s'assurer que la température est adaptée à leur destination.

Pour les postes de travail directement exposés au froid, l'employeur doit les aménager pour que les salariés soient protégés des conditions atmosphériques difficiles.

Réorganisation du travail

C'est l'un des éléments « clé » de la prévention des risques liés au froid. L'employeur doit prendre des mesures de réorganisation du travail :

- Planifier le travail en extérieur, en tenant compte de la météo,
- Limiter le temps de travail au froid,
- Limiter le travail intense et le port de charges lourdes,
- Prévoir des pauses plus nombreuses.

Vêtements et équipements de travail adaptés

Les équipements de travail doivent être adaptés à la situation : chaussures antidérapantes, protection thermique de la tête, etc. Selon l'INRS, pour se protéger du froid, il est préférable de porter plusieurs couches de vêtements, plutôt qu'un seul vêtement épais.

Information et formation des salariés

La prévention ne saurait se concevoir, sans sensibilisation des salariés. Les actions d'informations et formations sont indispensables. Tout travailleur doit être informé des risques qu'il encourt et des moyens de prévention existants. Il doit recevoir une formation pratique et appropriée à la sécurité.

Le droit de retrait du salarié

S'il estime que sa situation de travail présente un **danger grave et imminent** pour sa vie ou sa santé, le salarié peut exercer son droit de retrait.

Dans quelles conditions un salarié peut-il exercer son droit de retrait ? En vertu des articles [L. 4131-1](#) et suivants du Code du travail, un

travailleur peut se retirer d'une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. Il doit alerter l'employeur de cette situation. Il s'agit d'un droit individuel et subjectif.

Pour aller plus loin

- INRS : dossier « [Travail au froid](#) »,
- Circulaire ministérielle : [GUIDE NATIONAL RELATIF A LA PREVENTION ET A LA GESTION DES IMPACTS SANITAIRES ET SOCIAUX LIES AUX VAGUES DE FROID.](#)

28 questions interdites lors d'un entretien d'embauche

Les dispositions de l'article L. 1221-6 du Code du travail prévoient que les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.

Ainsi, un questionnaire d'embauche, ou un entretien ne peuvent contenir de questions en rapport avec l'un des motifs discriminatoires de l'article L. 1132-1 du Code du travail[1].

Quelle est votre origine ?



Quel est votre sexe ?

Quelles sont vos mœurs ?

Quelle est votre orientation sexuelle ?

Quelle est votre identité de genre ?

Quel est votre âge ?



Quelle est votre situation de famille ?



Êtes-vous en situation de grossesse ?

Quelles sont vos caractéristiques génétiques ?

Quelle est votre situation économique ?

A quelle ethnie appartenez-vous ?

De quelle nationalité êtes-vous ?

A quelle race appartenez-vous ?

Quelles sont vos opinions politiques ?

Quelles sont vos activités syndicales

Quelles sont vos activités mutualistes ?

Exercez-vous un mandat électif ?

Quelles sont vos convictions religieuses ?

Quelle est votre apparence physique ?



Quelle est l'origine de votre nom de famille ?

Quel est votre lieu de résidence ?

Quelle est votre domiciliation bancaire ?

Quel est votre état de santé ?

Quelle est votre autonomie ?

Quel est votre handicap ?

Quelle est votre capacité à vous exprimer dans une langue autre que le français ?

Êtes-vous un lanceur d'alerte ?

Êtes-vous facilitateur ou en lien avec un lanceur d'alerte ?

[1] Cour d'appel d'Aix-en-Provence 13 janvier 2023 n° 19/04635

Eric ROCHEBLAVE

Avocat Spécialiste en Droit du Travail et
Droit de la Sécurité Sociale
Barreau de Montpellier

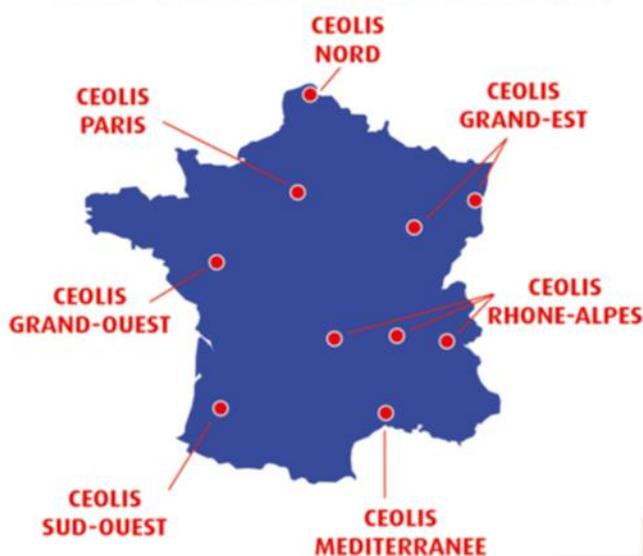
<https://www.rocheblave.com/>



Céolis

Expert-comptable spécialisé dans les CSE

ACCOMPAGNER LES ELUS DU PERSONNEL
FAIRE PROGRESSER LE DIALOGUE SOCIAL
AGIR POUR UNE SOCIETE PLUS JUSTE



Orientations stratégiques

Situation économique et financière

Politique sociale

PSE / licenciements

Droit d'alerte

Comptabilité du CSE

Assistance juridique

Formation

Retrouvez toute l'actualité des élus du personnel dans notre newsletter mensuelle.
Téléchargement gratuit sur notre site internet : groupe-ceolis.fr

Coordonnées CEOLIS :

Tél : 09 67 22 32 35

www.groupe-ceolis.fr

Mail : contact@groupe-ceolis.fr

Céolis

CEOLIS : toute l'actualité du CSE (janvier 2025)