

GUIDE PRATIQUE

Négocier avec l'employeur

Préparer, conduire, sécuriser et suivre une négociation

À destination des élus et des organisations syndicales représentatives de la branche mutualité

Finalité du guide

Passer d'une posture de réaction à une démarche structurée : identifier les risques, consulter les salariés, construire un mandat, définir les priorités, évaluer le rapport de forces et préparer des clauses permettant de sécuriser un accord ou de motiver un refus.

Sommaire

1. Introduction - Pourquoi ce guide ?
2. 1. Se repérer dans le cadre de la négociation
3. 2. Identifier le bon sujet de négociation
4. 3. Préparer le diagnostic
5. 4. Construire le rapport de forces
6. 5. Définir une stratégie
7. 6. Conduire la négociation
8. 7. Lire et sécuriser un projet d'accord
9. 8. Communiquer avec les salariés
10. 9. Suivre l'application de l'accord
11. 10. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Le rôle des élus dans un dialogue social utile, exigeant et préparé

Ce guide vise à donner aux élus CSE, aux représentants syndicaux et aux négociateurs une méthode commune pour préparer et conduire une négociation avec l'employeur. Il ne remplace ni l'analyse juridique ni le mandat syndical ; il propose une démarche opérationnelle, structurée autour du diagnostic, du rapport de forces, de la stratégie, de la conduite de séance, de la sécurisation de l'accord et de son suivi.

Dans la mutualité, la négociation ne peut pas être uniquement abordée sous l'angle des coûts ou de la conformité. Elle doit aussi être reliée aux valeurs mutualistes : solidarité, prévention, qualité de service, responsabilité sociale, attention aux adhérents et respect du travail réel.

Le changement de posture recherché

Ne plus arriver en négociation avec une seule demande isolée, mais avec une architecture : un diagnostic objectif, un mandat, des objectifs cibles, des lignes rouges, des concessions possibles, des indicateurs de réussite et des clauses de suivi.

Les cinq réflexes structurants

12. Comprendre le cadre : qui négocie, qui consulte, qui signe, qui suit ?
13. Objectiver : partir des données, des situations concrètes et des risques.
14. Mandater : vérifier ce que les salariés attendent et ce qu'ils sont prêts à soutenir.
15. Négocier : prioriser, coordonner les interventions et sécuriser la rédaction.
16. Contrôler : suivre l'application réelle de l'accord et préparer la renégociation.

1. Se repérer dans le cadre de la négociation

CSE, organisations syndicales, employeur, salariés : qui fait quoi ?

Dans les entreprises où il existe des organisations syndicales représentatives et des délégués syndicaux, la négociation collective relève principalement de ces acteurs. Le CSE n'est pas toujours le signataire de l'accord, mais il est un acteur central du rapport de forces : il porte l'expression collective des salariés, dispose d'informations, est consulté sur les projets structurants et suit l'application des engagements.

La première étape de toute négociation consiste donc à clarifier les rôles : qui négocie, qui signe, qui alimente, qui consulte les salariés, qui communique, qui suit l'exécution et qui peut déclencher une alerte.

Situation de négociation	Rôle prioritaire des élus CSE	Point de vigilance
Présence de DS / OS représentatives	Alimenter la négociation, objectiver les sujets, porter la parole des salariés, suivre l'application.	Ne pas confondre intervention CSE et capacité de signature.
Absence de DS	Vérifier les modalités possibles de négociation avec élus ou salariés mandatés.	Sécuriser le cadre juridique et le mandat.
Consultation CSE sans négociation formelle	Construire un avis argumenté, proposer des alternatives, obtenir des engagements.	Transformer l'avis en levier de négociation politique.
Négociation avec plusieurs OS	Coordonner les positions sur les points essentiels.	Éviter la mise en concurrence par l'employeur.
Projet de transformation	Relier emploi, conditions de travail, qualité de service et compétences.	Ne pas traiter le projet uniquement sous l'angle organigramme.

Clarifier les rôles avant la première réunion

- Qui porte la position syndicale ?
- Qui maîtrise les données et les indicateurs ?
- Qui porte les situations de terrain ?
- Qui suit la rédaction des clauses ?
- Qui communique avec les salariés ?
- Qui assure la coordination avec les autres organisations syndicales ?

Posture recommandée

Fermeté sur le fond, loyauté dans la méthode, clarté sur les rôles. Les élus et négociateurs doivent éviter la dispersion et rechercher une parole cohérente, même lorsque les sensibilités syndicales diffèrent.

2. Identifier le bon sujet de négociation

Rémunération, temps de travail, télétravail, emploi, conditions de travail, égalité, réorganisation

Un sujet mal qualifié produit une mauvaise négociation. Avant d'entrer dans les revendications, les négociateurs doivent qualifier le sujet : s'agit-il d'une négociation obligatoire, d'une renégociation d'accord, d'un accompagnement de projet, d'une consultation CSE, d'un sujet de santé au travail ou d'une stratégie de transformation ?

Sujet	Questions à poser	Exemples de revendications ou garanties
NAO / rémunération	Quelle évolution du salaire médian ? Quelle part de salariés non augmentés ? Quelle évolution par rapport à l'inflation ?	Augmentation générale, mesure bas salaires, enveloppe égalité F/H, transparence statistique.
Temps de travail	Quels horaires réels ? Quelles heures supplémentaires ? Quels repos non pris ?	Délais de prévenance, compensation, régulation de la charge, suivi forfait jours.
Télétravail	Qui y a accès ? Quels refus ? Quels motifs ? Quels écarts entre directions ?	Critères objectifs, refus motivé, indemnisation, équipement, bilan semestriel.
GEPP	Quels métiers sensibles, émergents ou en décroissance ? Quelles compétences critiques ?	Cartographie métiers, parcours qualifiants, mobilité sécurisée, transmission compétences.
Égalité professionnelle	Quels écarts de rémunération, promotion, formation, classification ?	Enveloppe de rattrapage, objectifs chiffrés, suivi par métier et classification.
QVCT / RPS	Quels signaux de surcharge, absentéisme, turnover, alertes, qualité empêchée ?	Tableau de bord RPS, plan d'action par unité de travail, clause d'alerte.
Réorganisation	Quels impacts sur effectifs, charge, management, compétences, qualité de service ?	Étude d'impact, phase transitoire, formation, suivi trimestriel, clause de revoyure.

Méthode de qualification

17. Décrire le problème en une phrase simple.
18. Identifier les populations concernées : métiers, sites, directions, classifications.
19. Distinguer ce qui relève du droit, de l'organisation, de la rémunération, de la santé au travail et de la stratégie.
20. Vérifier les accords existants et les obligations conventionnelles.
21. Formuler le résultat attendu sous forme de droits, moyens, indicateurs ou garanties.

3. Préparer le diagnostic

Données, BDESE, consultation salariés, analyse des risques, état des accords existants

Une négociation réussie ne commence pas par 'nous demandons', mais par : voici le problème objectivé, ses causes, ses effets et les solutions possibles. Le diagnostic ne doit pas être exhaustif ; il doit être suffisamment probant pour soutenir des revendications crédibles.

Les quatre diagnostics à croiser

Diagnostic	Contenu	Questions utiles
Social	Absentéisme, turnover, charge, rémunération, tensions métiers, égalité, formation.	Quels salariés sont exposés ? Quels signaux se répètent ?

Économique	Trajectoire budgétaire, masse salariale, productivité, résultats, investissements.	La demande est-elle soutenable ? Quelles marges de manœuvre ?
Organisationnel	Réorganisations, mutualisations, digitalisation, qualité de service, management.	Le travail réel est-il soutenable avec l'organisation cible ?
Politique	Priorités direction, gouvernance mutualiste, image employeur, climat social, calendrier.	Quel levier peut faire bouger l'employeur ?

Indicateurs transverses issus de la BDESE

Famille	Indicateurs utiles	Usage en négociation	Rubrique BDESE
Effectifs	CDI, CDD, intérim, alternants, stagiaires, conseil externe.	Montrer tension capacitaire, précarisation ou choix de prestation externe.	Investissement social / effectifs
Structure de l'emploi	Répartition par métier, direction, site, classification, trajectoire des effectifs.	Identifier populations exposées ou oubliées.	Investissement social / emplois
Âge et ancienneté	Pyramide des âges, ancienneté moyenne, départs prévisibles.	Préparer GEPP, transmission des compétences, politique seniors.	Investissement social
Entrées / sorties	Recrutements, démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, mobilité intra/groupe, temps moyen de recrutement.	Objectiver attractivité, fidélisation et tension sociale.	Investissement social
Absentéisme	Taux global, maladie, AT/MP, absences longues, absences courtes répétées.	Détecter surcharge, RPS, désorganisation.	Conditions de travail
Formation	Nombre de formés, heures, budget, accès par métier, sexe, âge, statut.	Négocier montée en compétences, reconversion, accompagnement.	Formation professionnelle
Rémunération	Masse salariale, salaire moyen et médian, primes, variables, évolution vs inflation, délai de promotion.	Appuyer NAO, égalité, reconnaissance.	Rémunérations
Égalité F/H	Écarts de rémunération, promotion, classification, temps partiel, formation.	Négocier rattrapages et trajectoires.	Égalité professionnelle
Conditions de travail	Accidents, maladies professionnelles, charge, horaires, télétravail, temps partiel.	Préparer CSSCT, QVCT, RPS.	Conditions de travail
Situation économique	Résultat, valeur ajoutée, investissements, budget, recours au conseil externe.	Tester la capacité financière de l'employeur.	Données économiques et financières
Organisation	Projets, orientations stratégiques, transformation SI, évolution métiers.	Anticiper impacts emploi / compétences.	Orientations stratégiques / investissement
Image et service	Qualité de service perçue et réelle, réclamations, réputation employeur.	Relier enjeux sociaux, qualité adhérents et valeurs mutualistes.	Selon disponibilité : risques sociaux / stratégie

Sources hors BDESE à mobiliser

Famille de sources	Exemples	Utilité
RH et sociales	Paie anonymisée, gestion des temps, registres du personnel, bilans formation, entretiens professionnels, organigrammes.	Préparer NAO, GEPP, temps de travail, égalité, mobilité.

Santé et conditions de travail	DUERP, PAPRIACT, rapports médecine du travail, registres santé sécurité, PV CSSCT, enquêtes RPS.	Objectiver RPS, charge, prévention, maintien dans l'emploi.
Économiques et stratégiques	Comptes annuels, budgets, plans stratégiques, tableaux de bord, données qualité de service, schéma SI.	Tester les marges de manœuvre et l'impact social des transformations.
Terrain	Questionnaires, verbatims anonymisés, réunions métiers, permanences élus, réclamations récurrentes.	Construire le mandat salarié et illustrer le travail réel.
Juridique et conventionnel	Code du travail, convention collective mutualité, accords existants, usages, chartes, PV de désaccord.	Sécuriser les revendications et éviter les reculs.
Externes	Accords comparables, INSEE, DARES, Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité, ANACT, INRS.	Comparer, benchmarker et renforcer l'argumentaire.

Méthode de preuve

Une donnée isolée informe. Un faisceau de sources démontre. Un faisceau de sources relié à une revendication négocie.

4. Construire le rapport de forces

Acteurs, intérêts, contraintes, marges de manœuvre, alliances, calendrier

Le rapport de forces ne se limite pas à la capacité de blocage. Il se construit à partir de la légitimité sociale, économique, juridique, politique, de la capacité d'action et du calendrier. Une bonne stratégie consiste à identifier qui peut décider, bloquer, influencer, soutenir ou permettre à chacun de sortir de la négociation sans perdre la face.

Questions de recul pour analyser les forces en présence

Question	Ce qu'il faut chercher à comprendre
Qui peut décider ?	Direction générale, DRH, direction financière, gouvernance, groupe, branche ou autre niveau d'arbitrage réel.
Qui peut bloquer ?	Finance, métiers, managers, juridique, organisations syndicales divisées, calendrier contraint.
Qui peut soutenir ?	Salariés concernés, managers en difficulté, expert CSE, directions métiers, administrateurs, RH recherchant un accord.
Qui doit sauver la face ?	La direction peut éviter de donner l'impression de céder ; les élus doivent préserver leur crédibilité salariés.
Qui a quelque chose à gagner ?	Climat social, qualité de service, attractivité, simplification de gestion, sécurisation juridique, reconnaissance terrain.
Quel argument peut faire bouger ?	Coût de l'inaction, qualité de service, conformité, valeurs mutualistes, prévention, fidélisation, lisibilité managériale.
Quelle concession peut rendre l'accord acceptable ?	Expérimentation, phasage, clause de revoyure, ciblage, indicateurs de suivi, accompagnement managérial.

Leviers du rapport de forces

Levier	Questions à se poser
Légitimité sociale	Le sujet est-il partagé par les salariés ? Quels métiers sont concernés ? Avons-nous une enquête ou des remontées terrain ?
Légitimité économique	La demande est-elle compatible avec la situation financière ? Peut-on objectiver un coût de l'inaction ou un retour sur investissement ?

Légitimité juridique	Existe-t-il une obligation légale, conventionnelle, un précédent ou un risque de conformité ?
Légitimité politique	Le sujet touche-t-il l'image, la qualité de service, les valeurs mutualistes, la marque employeur ou les administrateurs ?
Capacité d'action	Les salariés sont-ils prêts à soutenir la démarche ? Les élus sont-ils alignés ? Le jeu de la mobilisation en vaut-il la chandelle ?
Calendrier	La direction a-t-elle besoin d'un accord rapidement ? Un projet sensible est-il en cours ? Le désaccord peut-il bloquer d'autres sujets ?

Faire front avec les autres organisations syndicales

Les autres organisations syndicales représentatives sont elles aussi des forces en présence. La bonne posture n'est ni la fusion artificielle ni la concurrence permanente : c'est une coordination stratégique sur les points essentiels.

Niveau	Ce qu'il faut clarifier
Intérêts communs des salariés	Ce que toutes les OS peuvent porter ensemble sans renoncer à leur identité.
Priorités propres à chaque OS	Ce qui relève du mandat, de la culture ou de la stratégie de chaque organisation.
Tactique et visibilité	Ce qui peut différencier les expressions sans affaiblir le front.

Formulation utile

Nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur tout pour construire une position commune sur les points essentiels. Identifions ce que nous voulons obtenir ensemble, ce que nous refusons ensemble et ce que chacun garde comme expression propre.

5. Définir une stratégie

Objectifs, priorités, mandat, lignes rouges, concessions, scénarios

Les négociateurs ne doivent pas arriver avec une seule demande, mais avec une architecture de négociation. Cette architecture permet de ne pas réagir à chaud, de gérer les concessions et de savoir à quel moment un accord devient acceptable ou doit être refusé.

Élément	Définition	Exemple NAO
Objectifs cibles	Les objectifs que l'on veut prioritairement obtenir.	Augmentation générale, mesure bas salaires, transparence sur les augmentations.
Objectif acceptable	Le niveau qui permettrait de considérer l'accord comme utile.	2 % + mesure bas salaires + clause de revoyure.
Ligne rouge	Ce qui rend l'accord inacceptable.	Enveloppe uniquement individualisée sans garantie collective.
Contreparties acceptables	Ce que l'on peut accepter pour obtenir une garantie plus forte.	Calendrier progressif, expérimentation, clause de suivi.
Contreparties non acceptables	Ce qui dégraderait la situation des salariés.	Flexibilité accrue sans compensation ni protection.
Indicateurs de réussite	Ce qui permettra de mesurer l'effet réel de l'accord.	Montant redistribué, nombre de salariés couverts, effet sur bas salaires.

Construire le mandat

- Consulter les salariés concernés, même rapidement, pour identifier les priorités réelles.
- Hiérarchiser les revendications : indispensable, important, souhaitable.
- Définir les lignes rouges avant l'ouverture de la négociation.

- Vérifier le niveau de soutien possible : information, pétition, prise de parole, mobilisation, expertise.
- Prévoir les scénarios : accord favorable, accord minimal, désaccord motivé, renégociation ultérieure.

Préparer le socle commun intersyndical

Objet du socle	Contenu attendu
Constats partagés	Les faits sur lesquels les OS peuvent s'accorder : charge, sous-effectif, écarts salariaux, risques.
Exigences communes	3 à 5 demandes prioritaires, formulées de manière opérationnelle.
Lignes rouges communes	Ce qui rendrait un texte inacceptable pour toutes ou plusieurs OS.
Règles de méthode	Partage des informations, suspensions de séance, communication loyale, pas de proposition séparée non partagée.

6. Conduire la négociation

Préparation des réunions, formulation des demandes, gestion des désaccords, tactiques de séance

La conduite de la négociation doit être préparée séance par séance. L'objectif est de rester maître du rythme, de ne pas négocier sans données, de documenter les désaccords et de sécuriser progressivement les acquis.

Temps de négociation	Objectif	Actions clés
Avant la première réunion	Clarifier le mandat et préparer le dossier.	Demander documents, construire diagnostic, répartir les rôles, préparer questions.
Première réunion	Poser le cadre.	Demander calendrier, méthode, données manquantes, règles de transmission des versions.
Réunions intermédiaires	Tester les marges et faire évoluer le texte.	Formuler propositions écrites, prioriser, demander suspensions, tracer les réponses.
Avant-dernière réunion	Identifier points d'accord et points bloquants.	Comparer texte aux lignes rouges, consulter salariés/mandants si nécessaire.
Dernière réunion	Sécuriser la rédaction et la décision.	Vérifier clauses, indicateurs, moyens, calendrier, suivi et communication.

Répartition tactique des rôles

Rôle	Fonction
Porte-parole principal	Présente la position commune et garde le cap.
Technicien du dossier	Pose les questions chiffrées et vérifie les données.
Référence terrain	Illustre les impacts sur le travail réel et les métiers.
Gardien des lignes rouges	Rappelle les points non négociables.
Rédacteur / lecteur du texte	Suit les formulations et repère les ambiguïtés.
Observateur tactique	Analyse réactions, ouvertures et contradictions de l'employeur.
Médiateur interne	Évite les tensions entre négociateurs ou OS et facilite les suspensions.

Suspension de séance

La suspension est un outil de maîtrise collective. Elle doit être demandée dès qu'une proposition nouvelle, une pression de signature, une version modifiée ou une tentative de division apparaît.

Points de vigilance

- Ne pas entrer trop vite dans la rédaction d'un accord.
- Ne jamais négocier sans données ou sans hypothèses explicites.
- Éviter les revendications trop nombreuses et non priorisées.
- Ne pas accepter des engagements vagues ou non mesurables.
- Exiger des clauses de suivi et de revoyure.
- Formaliser les désaccords et les demandes restées sans réponse.

7. Lire et sécuriser un projet d'accord

Clauses, indicateurs, moyens, durée, suivi, revoyure

Un projet d'accord doit être lu comme un dispositif opérationnel, pas seulement comme un texte juridique. Une clause utile crée un droit ou une garantie vérifiable, fixe des moyens, précise un calendrier et organise le contrôle de son application.

Les six questions de sécurisation

22. Qui est concerné ?
23. Quel droit ou quelle garantie est créé ?
24. À partir de quand la mesure s'applique-t-elle ?
25. Avec quels moyens humains, financiers, organisationnels ou techniques ?
26. Qui contrôle l'application et à quelle fréquence ?
27. Que se passe-t-il si l'engagement n'est pas respecté ?

Clause à prévoir	Pourquoi elle est utile	Point de vigilance
Champ d'application	Évite les exclusions implicites.	Population, sites, métiers, statuts.
Durée	Détermine la période d'engagement.	Durée déterminée ou indéterminée, échéance.
Calendrier de mise en œuvre	Rend l'engagement exécutable.	Dates, étapes, responsables.
Moyens	Évite les promesses sans ressources.	Budget, effectifs, outils, formation.
Indicateurs de suivi	Permet le contrôle social.	Définitions, fréquence, maille d'analyse.
Commission de suivi	Organise le dialogue après signature.	Composition, périodicité, documents transmis.
Clause de revoyure	Permet de corriger ou renégocier.	Déclencheurs, délai, objet.
Bilan CSE	Relie accord et représentation collective.	Présentation annuelle ou trimestrielle.
Information salariés	Rend le droit connu et mobilisable.	Canaux, supports, délais.
Traitement des litiges	Sécurise les cas d'application contestés.	Recours, délais de réponse, traçabilité.

Clause faible / clause robuste

Faible : 'La direction veillera à limiter la charge de travail'. Robuste : 'Un suivi trimestriel de la charge sera présenté au CSE pendant 12 mois, comprenant effectifs réels, postes vacants, volumes d'activité, délais de traitement, heures supplémentaires et absentéisme par direction'.

8. Communiquer avec les salariés

Avant, pendant, après la négociation

La communication n'est pas un supplément : elle fait partie du rapport de forces. Elle permet de construire le mandat, de maintenir la confiance, de rendre lisibles les avancées et de préparer l'application de l'accord ou l'explication d'un désaccord.

Moment	Objectif	Message type
Avant	Informer et recueillir le mandat.	Voici le sujet, les enjeux, les informations que nous demandons et la manière dont vous pouvez contribuer.
Pendant	Rendre compte sans fragiliser la négociation.	Des avancées existent sur X, des blocages subsistent sur Y, nous demandons des garanties écrites.
Avant décision	Tester l'acceptabilité.	Voici ce qui est obtenu, ce qui manque et les risques identifiés. Nous devons apprécier si le texte est suffisant.
Après signature	Rendre les droits mobilisables.	Voici les mesures applicables, les dates, les interlocuteurs et les indicateurs de suivi.
Après désaccord	Préserver la crédibilité et préparer la suite.	Nous ne signons pas car les garanties restent insuffisantes sur X. Nous poursuivrons le suivi par le CSE et les salariés.

Règles de communication

- Être factuel : distinguer ce qui est obtenu, refusé, en discussion et incertain.
- Ne pas promettre ce qui n'est pas sécurisé dans le texte.
- Préserver la confidentialité nécessaire sans priver les salariés d'information utile.
- Éviter les attaques entre organisations syndicales ; critiquer le contenu, pas les personnes.
- Utiliser des exemples concrets pour rendre les clauses compréhensibles.

9. Suivre l'application de l'accord

Tableau de suivi, commission, bilan, contrôle CSE, renégociation

Une négociation réussie ne s'arrête pas à la signature. L'accord doit être piloté, mesuré et corrigé si nécessaire. Le suivi est aussi un investissement pour les négociations futures : il permet de démontrer ce qui fonctionne, ce qui échoue et ce qui doit être renégocié.

Outil de suivi	Contenu	Fréquence recommandée
Tableau de bord	Indicateurs prévus dans l'accord, engagements, responsables, état d'avancement.	Trimestrielle ou semestrielle selon sujet.
Commission de suivi	Analyse des données, identification des écarts, actions correctrices.	Au minimum annuelle ; trimestrielle sur RPS/réorganisation.
Bilan CSE	Présentation formelle aux élus et traçabilité au PV.	Annuelle ou à chaque jalon important.
Retours salariés	Enquête d'application, irritants, cas non résolus.	Après 3 à 6 mois puis annuellement.
Clause de revoyure	Réouverture de la discussion en cas d'écarts ou d'effets non anticipés.	À 6 ou 12 mois selon accord.
Préparation renégociation	Bilan obtenu / non obtenu / effets réels / demandes futures.	Avant échéance de l'accord.

Exemples d'indicateurs de suivi par thème

Thème	Indicateurs de suivi
-------	----------------------

NAO	Nombre de salariés augmentés, montant moyen, effet bas salaires, enveloppe F/H, part collectif/individuel.
Télétravail	Demandes, acceptations, refus, motifs, écarts par direction, équipement, impacts RPS.
GEPP	Métiers sensibles, formations engagées, mobilités réalisées, postes vacants, recours prestataires.
RPS	Absentéisme, turnover, alertes, postes vacants, charge, actions correctrices, retours salariés.
Réorganisation	Effectifs réels vs cibles, charge, délais qualité, formations, mobilités, incidents de mise en œuvre.

10. Fiches pratiques et modèles

Les fiches suivantes peuvent être utilisées directement par les élus, les représentants syndicaux et les négociateurs pour préparer une réunion, structurer un mandat, demander des informations, analyser un rapport de forces ou sécuriser un accord.

Fiche 1 - Check-list avant négociation

Question	Oui / Non	Action à mener
Le sujet est-il clairement défini ?		Reformuler en une phrase le problème à traiter.
Les acteurs habilités à négocier sont-ils identifiés ?		Clarifier DS, OS, CSE, experts, direction.
Les documents nécessaires ont-ils été demandés ?		Envoyer une demande écrite avant la première réunion.
Les salariés ont-ils été consultés ?		Questionnaire, réunion métier, permanences.
Les revendications sont-elles priorisées ?		Classer indispensable / important / souhaitable.
Les lignes rouges sont-elles définies ?		Valider collectivement le seuil minimal.
Une stratégie intersyndicale est-elle possible ?		Prévoir un échange OS avant séance.
Une stratégie de communication est-elle prévue ?		Définir messages avant / pendant / après.

Fiche 2 - Grille de mandat

Rubrique	Contenu à renseigner
Sujet négocié	
Population concernée	
Problème principal	
Données disponibles	
Revendications prioritaires	
Revendications secondaires	
Ligne rouge	
Concessions possibles	
Mode de validation	
Communication salariés	

Fiche 3 - Matrice de stratégie

Niveau	Définition	Exemple
Objectif maximal	Ce que l'on veut idéalement.	3 jours de télétravail.
Objectif cible	Ce qui ferait un bon accord.	2 jours garantis + 1 jour possible.
Seuil minimal	Ce qui rend l'accord acceptable.	1 jour garanti + refus motivé.
Ligne rouge	Ce qui rend l'accord inacceptable.	Décision discrétionnaire du manager.
Concession	Ce que l'on peut lâcher contre une garantie.	Expérimentation de 6 mois.
Indicateur de réussite	Ce qui prouvera l'effet de l'accord.	Demandes/refus par direction et motif.

Fiche 4 - Tableau d'analyse des forces en présence

Acteur	Ce qu'il veut	Ce qu'il craint	Son levier	Notre stratégie
Direction générale				
DRH				
Direction financière				
Directions métiers				
Managers				
Salariés concernés				
Autres OS				
CSE / CSSCT				
Administrateurs / gouvernance				

Fiche 5 - Pacte intersyndical de méthode

Les organisations syndicales représentatives conviennent de coordonner leur action dans le cadre de la négociation relative à [sujet]. Elles s'accordent sur les principes suivants :

28. Partager les informations reçues de l'employeur.
29. Ne pas accepter de proposition séparée sans information des autres organisations.
30. Demander des suspensions de séance en cas de proposition importante.
31. Défendre un socle commun de revendications.
32. Ne pas communiquer contre une autre organisation syndicale.
33. Informer les salariés de façon loyale sur l'état réel de la négociation.
34. Respecter la liberté finale de signature de chaque organisation.

Fiche 6 - Demande d'informations à l'employeur

Modèle de formulation

Afin de préparer utilement et loyalement la négociation relative à [sujet], les organisations syndicales demandent la transmission, en amont de la première réunion, des informations issues de la BDESE et des informations complémentaires nécessaires à l'analyse du sujet. Ces données devront être présentées sur les trois dernières années et, lorsque pertinent, par direction, métier, site, classification, sexe, âge, ancienneté et type de contrat.

- Données RH anonymisées : effectifs, entrées/sorties, rémunérations, promotions, formation.
- Données de charge : volumes, délais, portefeuilles, qualité de service, postes vacants.
- Données santé et conditions de travail : absentéisme, AT/MP, alertes, DUERP, PAPRIACT.
- Documents projets : organigrammes avant/après, planning, étude d'impact, budget, moyens.

- Bilans des accords existants et indicateurs de suivi antérieurs.

Fiche 7 - Grille d'analyse d'un projet d'accord

Point à vérifier	Question
Champ d'application	Qui est couvert ? Qui est exclu ?
Droits créés	Les salariés obtiennent-ils un droit réel ou une simple intention ?
Formulation	Les engagements sont-ils précis, opposables et mesurables ?
Calendrier	Quand les mesures s'appliquent-elles ?
Moyens	Les ressources humaines, financières ou techniques sont-elles prévues ?
Suivi	Quels indicateurs sont transmis au CSE ou à la commission ?
Revoyure	Peut-on rouvrir la discussion si les effets ne sont pas au rendez-vous ?
Communication	Les salariés seront-ils informés clairement ?

Fiche 8 - Indicateurs par typologie de négociation

Négociation	Indicateurs prioritaires	Sources principales
NAO	Salaire médian, inflation, salariés non augmentés, primes, bas salaires, écarts F/H, résultat.	BDESE rémunérations, paie anonymisée, INSEE, accords antérieurs.
GEPP	Métiers sensibles, pyramide des âges, départs prévisibles, formation, mobilité, postes vacants, prestataires.	BDESE emploi/formation, cartographie métiers, observatoire mutualité, schéma SI.
RPS / CSSCT	Absentéisme, turnover, postes vacants, charge, alertes, AT/MP, baromètre social, qualité empêchée.	DUERP, PAPRIACT, CSSCT, médecine du travail, données métier.
Télétravail	Éligibilité, demandes/refus, motifs, écarts directions, équipement, isolement, droit à la déconnexion.	Accord/charte, données RH, questionnaires, santé travail.
Réorganisation	Effectifs avant/après, charge, compétences, mobilités, formation, qualité de service, risques.	Dossier projet, organigrammes, expertise CSE, DUERP, données activité.

Fiche 9 - Questions à poser en séance

- Quel problème la direction cherche-t-elle à résoudre ?
- Quelles données objectivent ce problème ?
- Quelles alternatives ont été étudiées ?
- Quels impacts sur les effectifs, les métiers, la charge et la qualité de service ?
- Quels moyens sont prévus pour accompagner les salariés ?
- Quels indicateurs permettront de vérifier l'efficacité de la mesure ?
- Quelle clause de revoyure la direction accepte-t-elle ?
- Quelles garanties écrites sont proposées ?

Fiche 10 - Exemples de clauses

Sujet	Exemple de clause
Charge de travail	Un suivi trimestriel sera présenté au CSE, comprenant effectifs réels, postes vacants, volumes d'activité, délais, heures supplémentaires et absentéisme par direction.
Télétravail	Tout refus de télétravail sera motivé par écrit sur la base de critères objectifs liés à l'activité ; un bilan semestriel sera transmis au CSE.

GEPP	Une cartographie annuelle des métiers sensibles, émergents et en décroissance sera présentée, avec effectifs, compétences cibles, formations et mobilités réalisées.
Égalité professionnelle	Une enveloppe dédiée de rattrapage salarial sera prévue pour traiter les écarts non justifiés à métier, classification, ancienneté et temps de travail comparables.
Réorganisation	La mise en œuvre fera l'objet d'un bilan à 3 et 6 mois, portant sur charge, effectifs, formation, qualité de service, alertes santé et actions correctrices.

Fiche 11 - Modèle de communication aux salariés

Moment	Formulation possible
Avant	Nous ouvrons une négociation sur [sujet]. Notre objectif est d'obtenir des garanties concrètes sur [enjeux]. Nous vous solliciterons pour compléter le diagnostic.
Pendant	Des avancées ont été obtenues sur [points]. Des blocages subsistent sur [points]. Nous demandons des engagements écrits et vérifiables.
Après signature	L'accord prévoit [mesures]. Nous serons vigilants sur [indicateurs] et un bilan sera présenté à [échéance].
Après refus	Nous ne signons pas car les garanties restent insuffisantes sur [points]. Nous poursuivrons le travail de suivi et d'alerte.

Fiche 12 - Bilan post-négociation

Question	Réponse
Qu'avons-nous obtenu ?	
Qu'avons-nous refusé ou évité ?	
Qu'est-ce qui reste fragile ?	
Quels engagements doivent être suivis ?	
Quels indicateurs devront être demandés ?	
Quelle communication salariés ?	
Quelle renégociation ou clause de revoyure ?	

Conclusion

Négocier efficacement avec l'employeur suppose de combiner une légitimité sociale, une base factuelle solide, une stratégie claire et une capacité de suivi. Le rôle des élus et des organisations syndicales est de transformer les situations vécues par les salariés en revendications structurées, puis en garanties écrites, mesurables et contrôlables.

Formule de synthèse

Comprendre, objectiver, mandater, négocier, contrôler : cette chaîne de préparation et de suivi constitue le socle d'un dialogue social utile, exigeant et préparé.