

GUIDE PRATIQUE

Analyse des NAO récentes dans la mutualité

Tendances, comparaisons et enseignements pour préparer la prochaine négociation

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour repérer les pratiques de négociation observées dans le secteur, comparer les résultats locaux et transformer le benchmark en revendications crédibles.
-------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RSS, élus CSE, négociateurs et équipes de section	Préparation des NAO, revue d'accords, cadrage des revendications, communication aux salariés	Benchmark objectivé, demandes mieux ciblées, marges de progression visibles et stratégie de négociation renforcée

CFE-CGC Mutualité | Préparation, négociation et résultats

Sommaire

Introduction - Pourquoi analyser les NAO récentes ?

1. Définir le périmètre du benchmark
2. Collecter et fiabiliser les accords
3. Lire les tendances sans surinterpréter
4. Comparer les résultats avec son entreprise
5. Transformer le benchmark en revendications
6. Présenter les comparatifs à la table de négociation
7. Mobiliser les salariés autour des enseignements
8. Piloter la veille NAO dans la section
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi analyser les NAO récentes ? Construire un rapport de force fondé sur des preuves

L'analyse d'accords récemment conclus dans d'autres mutuelles permet de sortir d'une négociation isolée. Elle fournit des repères sur les thèmes traités, les niveaux d'engagement, les dispositifs négociés et les modalités de suivi.

Changement de posture recherché	Ne pas utiliser le benchmark comme une simple liste de chiffres, mais comme une preuve de faisabilité : ce qui a été obtenu ailleurs peut devenir une référence, sous réserve de comparer des situations réellement comparables.
--	--

Les cinq réflexes structurants

- Définir une période, un périmètre d'entreprises et des thèmes homogènes.
- Distinguer augmentation générale, individuelle, primes et mesures périphériques.
- Ramener les résultats à des unités comparables : pourcentage, montant, population couverte, date d'effet.
- Relier chaque résultat aux indicateurs économiques et sociaux de l'entreprise concernée.
- Tracer la source et la date de chaque donnée pour sécuriser l'argumentaire.

1. Définir le périmètre du benchmark

Comparer ce qui est comparable

Dimension	Question à trancher	Choix recommandé
Période	Quelles campagnes retenir ?	12 à 24 mois, avec date de signature et date d'effet
Secteur	Quelles structures comparer ?	Mutuelles, unions, groupes ou organismes de taille proche
Population	Quels salariés sont couverts ?	Cadres, non-cadres, ensemble du personnel, catégories spécifiques
Thèmes	Quels objets de négociation ?	Salaires, primes, partage de la valeur, égalité, QVCT, temps de travail
Taille	Quels écarts de structure ?	Effectifs, masse salariale, implantation, modèle économique

2. Collecter et fiabiliser les accords

De la source brute à une base exploitable

Les accords déposés et rendus publics constituent la base documentaire. Ils doivent être complétés, lorsque cela est utile, par les bilans sociaux, rapports financiers, données de branche et communications syndicales vérifiables.

Source	Apport	Point de vigilance
Accord ou avenant publié	Mesures, bénéficiaires, dates, montants, clauses de suivi	Vérifier le périmètre exact et les annexes
Procès-verbal de désaccord	Positions finales et mesures unilatérales	Ne pas assimiler une proposition à un résultat obtenu
BDESE / rapports publics	Contexte économique, emploi, rémunérations	Comparer les exercices et les méthodes de calcul
Données de branche	Minima, classifications, tendances sectorielles	Distinguer obligation conventionnelle et gain local
Communication syndicale	Lecture du rapport de force et retour terrain	Recouper avec le texte signé

Checklist de fiabilité

- Texte intégral disponible et daté.
- Entreprise, établissement et population couverte identifiés.
- Mesure obligatoire distinguée de la concession négociée.
- Montant brut, net, annuel ou mensuel correctement qualifié.
- Source archivée et lien de preuve conservé par la section.

3. Lire les tendances sans surinterpréter

Signal observé	Lecture utile	Risque d'erreur
Hausse générale en %	Mesurer le socle collectif obtenu	Ignorer le talon, le plafond ou les exclusions
Prime ponctuelle	Évaluer le gain immédiat	La présenter comme une hausse durable du salaire
Budget d'augmentations individuelles	Analyser la marge discrétionnaire	Confondre enveloppe et attribution réelle
Mesures QVCT / télétravail	Valoriser les gains non salariaux	Sous-estimer leurs conditions d'accès
Clause de revoyure	Identifier un levier de suivi	La considérer comme un engagement automatique

4. Comparer les résultats avec son entreprise

Construire une matrice d'écarts

Indicateur	Résultat local	Repère sectoriel	Écart / question
Augmentation générale	À compléter	Médiane ou fourchette observée	Sommes-nous sous le niveau de référence ?
Talon minimum	À compléter	Montants observés	Les plus bas salaires sont-ils protégés ?
Prime / partage de la valeur	À compléter	Montant et population couverte	Le dispositif est-il pérenne et équitable ?
Égalité F/H	À compléter	Budget ou mesures correctrices	Les écarts sont-ils objectivés et suivis ?
Clause de suivi	À compléter	Fréquence des revues	Quels engagements sont réellement pilotables ?

Règle de comparaison

Un écart n'est pertinent que si la taille, la santé économique, la structure des rémunérations et la population couverte sont suffisamment proches.

5. Transformer le benchmark en revendications

Du constat à la demande SMART

Étape	Question DS	Exemple de formulation
Constater	Quel écart est objectivé ?	Notre augmentation générale est inférieure de X point au repère retenu.
Expliquer	Quel impact pour les salariés ?	L'écart représente Y euros bruts annuels pour un salaire médian.
Revendiquer	Quelle mesure précise ?	Obtenir +X % avec un talon minimum de Y euros.
Justifier	Pourquoi est-ce faisable ?	Résultats, masse salariale, inflation, pratiques comparables.
Sécuriser	Comment suivre l'engagement ?	Date d'effet, bénéficiaires, indicateur et clause de revoyure.

Scénarios recommandés

Niveau	Usage	Contenu
Plancher	Seuil minimal acceptable	Mesure prioritaire, date d'effet, garanties de couverture
Objectif	Résultat recherché	Niveau cohérent avec le benchmark et les capacités financières
Optimal	Point d'ouverture	Combinaison salaire, prime, égalité, QVCT et clause de suivi

6. Présenter les comparatifs à la table de négociation

Un support court, lisible et incontestable

Support	Fonction	Bonne pratique
Graphique en barres	Comparer 3 à 5 entreprises	Même unité, même période, source affichée
Tableau d'écarts	Montrer la position locale	Limiter à cinq indicateurs décisifs
Courbe pluriannuelle	Montrer une tendance	Distinguer inflation, salaire moyen et mesures négociées
Fiche entreprise	Contextualiser chaque accord	Effectif, résultat, masse salariale, périmètre
Note de synthèse	Fixer la démonstration	Une page : fait, écart, demande, coût, bénéfice

Argument DS

Le benchmark ne remplace pas la situation de l'entreprise. Il démontre qu'une mesure est pratiquée dans le secteur et qu'elle peut être discutée sérieusement.

Réponses aux objections fréquentes

Objection employeur	Réponse possible	Preuve à mobiliser
Les entreprises ne sont pas comparables	Préciser les critères retenus et présenter plusieurs références	Taille, activité, résultats, population
Ce n'est qu'un cas isolé	Présenter une tendance ou une fourchette, pas un exemple unique	Échantillon documenté
Le coût est trop élevé	Chiffrer plusieurs scénarios et le coût en % de masse salariale	Simulation plancher / objectif / optimal
Les accords sont confidentiels	S'appuyer uniquement sur les textes rendus publics	Référence du texte et date
La mesure est ponctuelle	Distinguer clairement gain durable et prime exceptionnelle	Nature juridique et date d'effet

7. Mobiliser les salariés autour des enseignements

Partager sans noyer dans les chiffres

- Diffuser trois messages maximum : où nous sommes, ce qui se fait ailleurs, ce que nous demandons.
- Traduire chaque pourcentage en montant mensuel ou annuel pour un salaire repère.
- Organiser un échange court avant la NAO pour tester les priorités.
- Communiquer après la négociation sur les acquis, les écarts persistants et les prochaines étapes.

8. Piloter la veille NAO dans la section

Tableau de bord et rituels

Indicateur	Définition	Fréquence
Accords analysés	Nombre de textes complets et exploitables	Trimestrielle
Entreprises comparables	Références répondant aux critères définis	Semestrielle
Thèmes couverts	Salaires, primes, égalité, QVCT, temps de travail	Avant chaque NAO
Revendications benchmarkées	Demandes appuyées par au moins deux références	Avant négociation
Écart local / repère	Position de l'entreprise par indicateur	À chaque séance
Résultats capitalisés	Accords, PV, supports et REX archivés	Après la NAO

Rituels recommandés

- Veille trimestrielle : nouveaux accords, mesures marquantes et tendances à approfondir.
- Revue pré-NAO : validation du panel, des indicateurs et des scénarios revendicatifs.
- Débrief post-NAO : résultats, écarts, arguments efficaces et données manquantes.
- Partage CFE-CGC Mutualité : mutualiser les accords, analyses et supports entre sections.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Grille de lecture d'un accord NAO

Champ	À renseigner	Question de contrôle
Périmètre	Entreprise, établissements, catégories	Qui bénéficie réellement des mesures ?
Mesures salariales	AG, AI, talon, prime, date d'effet	Quel gain durable et pour quelle population ?
Contexte	Résultat, effectif, masse salariale	La comparaison est-elle raisonnable ?
Contreparties	Modération, flexibilité, calendrier	Quel coût social accompagne l'accord ?
Suivi	Commission, indicateurs, clause de revoyure	Comment vérifier l'application ?

Fiche 2 - Pitch benchmark en 30 secondes

Pitch	Nous avons comparé plusieurs accords récents conclus dans des organismes de taille et de secteur proches. Les mesures observées montrent que notre demande est réaliste. Notre proposition chiffre l'écart, son coût et son bénéfice pour les salariés, avec un calendrier et un dispositif de suivi.
--------------	---

Fiche 3 - Checklist avant présentation

Question	Oui / Non	Action à mener
Le panel est-il documenté et comparable ?		Écarter les références trop éloignées
Chaque chiffre a-t-il une source et une date ?		Compléter la traçabilité
Les mesures ponctuelles et pérennes sont-elles séparées ?		Reclasser les résultats
Les montants sont-ils traduits en impact salarié ?		Calculer des cas-types
Le coût employeur est-il estimé ?		Préparer trois scénarios
La demande est-elle SMART ?		Préciser niveau, bénéficiaires et date
Le support tient-il en cinq messages ?		Simplifier les visuels

Fiche 4 - Plan de communication aux salariés

Moment	Message	Canal
Avant la NAO	Nos constats, les références sectorielles et les priorités proposées	Réunion, enquête, tract court
Pendant	État des discussions et points de blocage factuels	Flash d'information
Après	Résultats obtenus, comparaison avec l'objectif, suites	Bilan chiffré et réunion
Capitalisation	Ce qui a fonctionné et données à renforcer	REX de section / partage réseau

Synthèse exécutive

- Analyser les NAO récentes permet d'objectiver les marges de progression et de renforcer la crédibilité des revendications.
- La qualité du benchmark dépend de la comparabilité des entreprises, de la fiabilité des sources et de la distinction entre mesures pérennes et ponctuelles.
- Le DS doit convertir les résultats observés en demandes SMART, chiffrées et assorties de scénarios.
- Le benchmark devient un levier de mobilisation lorsqu'il est traduit en impacts concrets pour les salariés.

À retenir	Apprendre des NAO passées, c'est se donner les moyens de réussir celles à venir. Une pratique obtenue ailleurs ne garantit pas un résultat local, mais elle rend la revendication plus crédible, plus lisible et plus difficile à écarter.
------------------	--