

GUIDE PRATIQUE

Exemple de réussite : retour sur une négociation locale

Capitaliser une réussite syndicale pour renforcer la crédibilité, diffuser les méthodes efficaces et inspirer de nouvelles négociations

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour documenter, valoriser et partager une négociation locale réussie, sans perdre de vue les conditions concrètes qui ont permis d'obtenir le résultat.
-------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, négociateurs et relais de section	Retour d'expérience, réunion de section, préparation d'une négociation, communication salariés	Méthode reproductible, résultats visibles et mobilisation renforcée

CFE-CGC Mutualité | Négociation, résultats et capitalisation

Sommaire

Introduction - Pourquoi valoriser une réussite locale ?

1. Décrire le point de départ
2. Préparer la négociation
3. Construire le rapport de force
4. Conduire les échanges
5. Formaliser l'accord
6. Mesurer les résultats obtenus
7. Partager les clés du succès
8. Communiquer et essaimer
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi valoriser une réussite locale ?

Une réussite syndicale ne vaut pas seulement par le résultat obtenu. Elle constitue aussi une preuve d'efficacité, un outil de mobilisation et une source d'apprentissage pour les autres sections. Le retour d'expérience doit montrer à la fois ce qui a été négocié, comment le collectif s'est organisé et quels bénéfices concrets ont été obtenus.

Changement de posture recherché	Ne pas présenter uniquement une victoire finale, mais raconter une démarche : diagnostic, objectifs, mobilisation, négociation, compromis, formalisation et suivi des engagements.
--	--

Les cinq réflexes structurants

- 1 Partir du problème réel rencontré par les salariés.
- 2 Fixer des objectifs chiffrés et hiérarchisés.
- 3 Documenter les étapes, les arbitrages et les concessions.
- 4 Mesurer les résultats et les populations réellement couvertes.
- 5 Transformer l'expérience locale en méthode partageable.

1. Décrire le point de départ

Rendre visible le besoin de négociation

Le récit doit commencer par une situation précise : organisation du travail dégradée, perte de pouvoir d'achat, télétravail insuffisant, inégalités, charge excessive ou dispositif collectif à sécuriser.

Rubrique	Question à documenter	Preuve utile
Problème	Quel irritant ou risque affectait les salariés ?	Témoignages, BDESE, indicateurs sociaux
Population	Qui était concerné et dans quelle proportion ?	Effectifs, métiers, sites, catégories
Impact	Quelles conséquences concrètes ?	Absentéisme, turnover, perte de salaire, charge
Urgence	Pourquoi agir à ce moment-là ?	Échéance, projet employeur, dégradation constatée
Formulation utile	« La négociation a été engagée parce que X salariés étaient confrontés à Y, avec un impact mesurable de Z. »	

2. Préparer la négociation

Du diagnostic au mandat syndical

Étape	Action DS	Livrable
Recueil terrain	Rencontrer les salariés et qualifier leurs attentes	Synthèse des besoins et verbatims anonymisés
Analyse	Croiser données internes, BDESE et accords existants	Diagnostic partagé et faits établis
Priorisation	Distinguer objectif cible, seuil minimal et points négociables	Mandat clair de la section
Argumentaire	Chiffrer les demandes et anticiper les objections	Note de négociation et support visuel
Organisation	Répartir les rôles dans la délégation	Pilote, expert données, prise de notes, communication

3. Construire le rapport de force

Alliances, mobilisation et crédibilité

Levier	Mise en œuvre	Effet recherché
Mobilisation	Informier régulièrement les salariés et recueillir leur soutien	Légitimité visible de la demande
Alliances	Identifier les convergences avec d'autres organisations	Poids accru dans la négociation
Expertise	S'appuyer sur les ressources CFE-CGC Mutualité	Arguments sécurisés et crédibles
Calendrier	Utiliser les échéances sociales et décisionnelles	Créer un moment favorable
Communication	Rendre les enjeux compréhensibles sans dévoiler la stratégie	Maintenir la confiance

Point de vigilance

Le rapport de force doit rester maîtrisé : ni sous-mobilisation, qui fragilise la délégation, ni surenchère déconnectée du mandat des salariés.

4. Conduire les échanges

Tenir les objectifs sans fermer la voie au compromis

Moment	Bonne pratique	Erreur à éviter
Ouverture	Rappeler les faits, les objectifs et le mandat	Entrer directement dans les concessions
Argumentation	Présenter peu de données, mais robustes et reliées aux salariés	Accumuler des chiffres sans message clair
Écoute	Identifier contraintes, marges et priorités de l'employeur	Confondre écoute et renoncement
Concession	Obtenir une contrepartie explicite pour chaque mouvement	Céder gratuitement ou trop tôt
Clôture	Récapituler les points acquis, ouverts et refusés	Quitter la séance sans trace partagée

Argument DS

Une négociation réussie ne consiste pas à tout obtenir, mais à sécuriser des avancées supérieures au point de départ, conformes au mandat et mesurables dans le temps.

5. Formaliser l'accord

Passer de la promesse à l'engagement opposable

Élément	À sécuriser	Question de contrôle
Bénéficiaires	Périmètre précis des salariés couverts	Qui bénéficie réellement de la mesure ?
Montant ou droit	Valeur, règle de calcul ou niveau de garantie	Le résultat est-il objectivement mesurable ?
Calendrier	Date d'effet, durée et éventuelle rétroactivité	Quand l'avancée devient-elle effective ?
Mise en œuvre	Responsables, processus et moyens	Qui fait quoi et avec quelles ressources ?
Suivi	Indicateurs, commission et clause de rendez-vous	Comment contrôler l'application ?

Réflexe essentiel

Ne pas communiquer une victoire avant d'avoir vérifié le texte final, ses annexes, les populations couvertes et les modalités d'exécution.

6. Mesurer les résultats obtenus

Objectiver la valeur créée pour les salariés

Type de résultat	Indicateur possible	Exemple de preuve
Financier	Hausse de salaire, prime, budget ou compensation	Montant moyen par salarié et coût global
Social	Nombre de salariés couverts, réduction d'un écart	Population bénéficiaire avant/après
Organisationnel	Jours de télétravail, charge, horaires, moyens	Nouvelle règle et taux d'utilisation
Protection	Garantie, droit nouveau ou procédure sécurisée	Clause d'accord et cas d'usage
Dialogue social	Instance de suivi, droit d'alerte, transparence accrue	Calendrier et indicateurs partagés

Exemple de présentation

« L'accord couvre 420 salariés, améliore la rémunération moyenne de 55 € bruts par mois, ouvre deux jours de télétravail hebdomadaire et prévoit un suivi semestriel avec indicateurs partagés. »

7. Partager les clés du succès

Identifier ce qui est reproductible

Facteur de réussite	Question de retour d'expérience	Enseignement à transmettre
Préparation	Quelles données ont fait la différence ?	Sources et calculs à réutiliser
Mobilisation	Comment les salariés ont-ils été associés ?	Rituels et supports efficaces
Alliance	Quelles convergences ont été construites ?	Conditions de coopération
Tactique	Quel moment ou argument a débloqué la négociation ?	Séquence décisive
Suivi	Comment l'application a-t-elle été contrôlée ?	Indicateurs et gouvernance

8. Communiquer et essayer

Transformer le résultat local en levier collectif

Public	Message principal	Support
Salariés concernés	Ce qui change concrètement, pour qui et quand	Tract, mail, réunion, FAQ
Adhérents	Le rôle joué par la section et les prochaines étapes	Réunion de section, newsletter
Autres sections	La méthode, les outils et les points de vigilance	Fiche REX, webinaire, kit de négociation
CFE-CGC Mutualité	Les résultats, enseignements et besoins d'appui	Bilan synthétique et indicateurs
Employeur	Le respect des engagements et le suivi	Commission, relevé de décisions

KPI de capitalisation

Indicateur	Définition	Fréquence
Salariés couverts	Nombre et part de la population bénéficiaire	À la signature
Gain obtenu	Valeur financière, sociale ou organisationnelle	À la mise en œuvre
Taux d'application	Part des engagements effectivement exécutés	Trimestrielle
Satisfaction salariés	Perception de l'utilité du résultat	À 3 ou 6 mois
Réutilisation du REX	Nombre de sections ayant repris la méthode ou les outils	Semestrielle

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Trame de retour d'expérience

Rubrique	Contenu attendu
Situation initiale	Problème, populations concernées et données de départ
Objectifs	Cible, seuil minimal et calendrier
Méthode	Préparation, mobilisation, alliances et argumentaire
Résultat	Mesures obtenues, bénéficiaires et date d'effet
Enseignements	Clés du succès, difficultés et points à reproduire

Fiche 2 - Checklist avant communication

Question	Oui / Non	Action à mener
Le texte final a-t-il été vérifié ?		Relire accord, annexes et périmètres
Les résultats sont-ils chiffrés ?		Calculer gains et bénéficiaires
Le rôle de la mobilisation est-il expliqué ?		Valoriser le collectif sans personnaliser
Les limites ou étapes restantes sont-elles précisées ?		Éviter toute surpromesse
Un suivi de mise en œuvre est-il prévu ?		Fixer indicateurs et rendez-vous

Fiche 3 - Pitch de réussite en 60 secondes

Séquence	Formulation type	Objectif
Point de départ	« Les salariés étaient confrontés à... »	Rappeler le besoin
Méthode	« La section a préparé, mobilisé et négocié en s'appuyant sur... »	Montrer le travail réalisé
Résultat	« L'accord obtenu permet désormais... »	Rendre l'avancée concrète
Portée	« X salariés sont concernés à compter de... »	Chiffrer l'impact
Suite	« Nous suivrons l'application grâce à... »	Sécuriser la crédibilité

Synthèse exécutive

- Une réussite locale doit être racontée à partir du besoin réel des salariés.
- La préparation, le mandat, les données et la mobilisation expliquent autant le résultat que la séance de négociation.
- Chaque concession doit être reliée à une contrepartie et chaque avancée formalisée.
- La valeur du résultat se mesure en gains, bénéficiaires, calendrier et niveau d'application.
- Le retour d'expérience transforme une victoire locale en ressource pour toutes les sections.
- Message clé : l'engagement paie lorsqu'il s'appuie sur une méthode, un collectif et un suivi rigoureux.

À retenir	Chaque réussite locale prouve l'utilité de l'action syndicale et renforce la capacité de la CFE-CGC Mutualité à obtenir de nouvelles avancées.
------------------	--