

GUIDE PRATIQUE

Construire des revendications SMART pour une NAO réussie

Transformer les attentes des salariés en demandes précises, chiffrées, négociables et mesurables

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode opérationnelle pour formuler, prioriser et défendre des revendications SMART, assorties d'indicateurs, d'un calendrier et de scénarios de négociation.
-------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RSS, élus CSE, négociateurs et équipes de section	Préparation de la NAO, construction du mandat, réunions de négociation, communication salariés	3 à 5 revendications prioritaires, objectivées et pilotables

CFE-CGC Mutualité | Préparation, négociation et résultats

Sommaire

Introduction - Pourquoi des revendications SMART ?

1. Comprendre la méthode SMART
2. Partir des attentes réelles des salariés
3. Chiffrer et documenter chaque demande
4. Prioriser 3 à 5 revendications fortes
5. Construire trois scénarios de négociation
6. Préparer la défense et les contreparties
7. Formaliser, suivre et communiquer
8. Piloter la NAO avec des KPI
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi des revendications SMART ?

Une revendication vague laisse à l'employeur la maîtrise de son interprétation. Une revendication SMART précise la population concernée, le résultat attendu, le niveau de mesure, les conditions de faisabilité et la date d'application.

Changement de posture recherché	Passer de « nous demandons une hausse des salaires » à une proposition complète : niveau, bénéficiaires, date d'effet, coût estimé, indicateur de suivi et solution de repli.
--	---

Les cinq réflexes structurants

- 1 Écouter et objectiver les attentes des salariés.
- 2 Sélectionner un nombre limité de priorités à fort impact.
- 3 Traduire chaque priorité en résultat mesurable.
- 4 Préparer plusieurs niveaux d'ambition avant la première séance.
- 5 Tracer les réponses de l'employeur et mesurer les gains obtenus.

1. Comprendre la méthode SMART

Cinq critères pour sécuriser la demande

Critère	Question de contrôle	Exemple NAO
Spécifique	Que demande-t-on, pour qui et sur quel périmètre ?	Une augmentation générale pour tous les salariés éligibles.
Mesurable	Quel indicateur permettra de constater le résultat ?	+3 % sur le salaire de base, avec un plancher de 80 € bruts.
Atteignable	La mesure peut-elle être négociée et mise en œuvre ?	Budget évalué à partir de la masse salariale concernée.
Réaliste	La demande est-elle cohérente avec le contexte et les marges identifiées ?	Demande liée aux résultats, à l'inflation et aux écarts internes.
Temporelle	Quelle date d'effet et quel calendrier de suivi ?	Application au 1er janvier 2027 et bilan à six mois.

2. Partir des attentes réelles des salariés

Du recueil terrain au mandat de négociation

Étape	Action DS	Livrable
Écouter	Questionnaire, permanences, réunions de section, échanges métiers	Liste des attentes et irritants
Qualifier	Identifier les populations, impacts et causes racines	Diagnostic partagé
Regrouper	Rassembler les demandes proches par thème	5 à 8 axes de travail
Arbitrer	Évaluer impact, urgence, faisabilité et mobilisation	3 à 5 priorités
Valider	Partager le mandat avec la section et les salariés	Mandat clair et assumé

3. Chiffrer et documenter chaque demande

Une demande crédible repose sur une preuve simple et vérifiable

Source	Données utiles	Usage
BDESE	Masse salariale, salaires, effectifs, égalité F/H, formation	Établir le diagnostic interne
Données publiques	Inflation, salaires, emploi, comparaisons sectorielles	Contextualiser la demande
Accords antérieurs	Mesures obtenues, calendriers, clauses de suivi	Mesurer les écarts et engagements
Retour terrain	Charge, difficultés de recrutement, perte de pouvoir d'achat	Relier les chiffres au travail réel

Formulation utile

« Au regard de [constat chiffré], nous demandons [mesure précise] pour [population], à compter de [date], avec un suivi par [indicateur]. »

4. Prioriser 3 à 5 revendications fortes

Concentrer le rapport de force sur les résultats essentiels

Critère	Question	Notation
Impact salariés	Combien de personnes sont concernées et quel gain concret ?	1 à 5
Urgence sociale	Le sujet crée-t-il une perte, une inégalité ou un risque immédiat ?	1 à 5
Faisabilité	Les données et marges financières rendent-elles la mesure défendable ?	1 à 5
Mobilisation	La demande est-elle comprise et soutenue par les salariés ?	1 à 5
Effet structurant	La mesure produit-elle un bénéfice durable ou reproductible ?	1 à 5

Règle d'arbitrage

Les revendications les mieux classées constituent le socle du mandat. Les demandes secondaires peuvent devenir des options, des contreparties ou des sujets de négociation ultérieurs.

Exemple de portefeuille NAO

Priorité	Revendication SMART	Indicateur de résultat
1	Augmentation générale de 3 %, avec plancher de 80 € bruts, au 1er janvier 2027.	Gain moyen et minimum par salarié
2	Enveloppe de rattrapage F/H de X €, appliquée avant le 30 juin 2027.	Évolution des écarts à poste comparable
3	Budget formation garanti de X % de la masse salariale, avec accès minimal par catégorie.	Taux d'accès et heures par population
4	Deux jours de télétravail ouverts aux postes éligibles avant fin du premier trimestre.	Taux d'éligibilité et d'accès

5. Construire trois scénarios de négociation

Plancher - objectif - optimal

Scénario	Fonction	Exemple sur les salaires
Plancher	Seuil minimal en dessous duquel l'accord perd son intérêt	+1,5 % avec plancher de 50 €
Objectif	Résultat principal recherché par la délégation	+3 % avec plancher de 80 €
Optimal	Niveau ambitieux soutenu par les données et la mobilisation	+4 % avec plancher de 100 € et clause de revoyure

Point de vigilance

Le scénario plancher doit rester confidentiel au sein de la délégation. Il sert à piloter les concessions, pas à ouvrir la négociation.

6. Préparer la défense et les contreparties

Anticiper les objections sans céder gratuitement

Objection employeur	Réponse DS à préparer	Levier possible
« Le coût est trop élevé »	Présenter le coût détaillé, plusieurs modalités et le coût de l'inaction.	Étalement, ciblage ou clause de revoyure
« Les résultats sont incertains »	Distinguer résultat, trésorerie, productivité et décisions d'allocation.	Mesure conditionnelle encadrée
« La demande bénéficie à trop peu de salariés »	Objectiver la population et l'effet sur l'équité ou l'attractivité.	Élargissement progressif
« Nous proposons une prime »	Comparer l'effet ponctuel à une mesure pérenne sur le salaire de base.	Combinaison prime + mesure durable

7. Formaliser, suivre et communiquer

Transformer les échanges en engagements vérifiables

Moment	Action	Trace attendue
Avant séance	Diffuser le mandat, les chiffres et les rôles dans la délégation	Dossier de négociation
Pendant séance	Noter les propositions, réserves, concessions et demandes de données	Relevé de séance
Entre les séances	Actualiser les scénarios et consulter la section	Tableau d'arbitrage
Conclusion	Vérifier bénéficiaires, dates, montants, modalités et suivi	Projet d'accord ou procès-verbal
Après signature	Informar les salariés et contrôler l'application	Bilan des gains et tableau de suivi

8. Piloter la NAO avec des KPI

Tableau de bord de la délégation

KPI	Définition	Fréquence
Taux de revendications SMART	Demandes répondant aux cinq critères / demandes retenues	Avant ouverture
Taux de couverture	Salariés concernés par au moins une demande prioritaire	Avant ouverture
Écart de négociation	Différence entre objectif, offre employeur et plancher	Après chaque séance
Taux de formalisation	Engagements écrits / engagements annoncés	À chaque séance
Gain obtenu	Impact financier, social ou organisationnel final	À la conclusion
Taux d'exécution	Mesures appliquées / mesures prévues dans l'accord	Trimestriel

Rituels recommandés

- Brief de 20 minutes avant chaque séance : objectifs, rôles et lignes rouges.
- Débrief immédiat : résultats, points ouverts, données manquantes et communication.
- Revue à trois et six mois : exécution des mesures et écarts constatés.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Canevas d'une revendication SMART

Rubrique	À compléter
Constat	Donnée, source, période et population concernée
Demande spécifique	Mesure exacte attendue
Indicateur	Valeur de départ, cible et mode de calcul
Faisabilité	Coût estimé, ressources et modalités de mise en œuvre
Échéance	Date d'effet, jalons et clause de suivi
Scénarios	Plancher, objectif et optimal

Fiche 2 - Checklist avant ouverture de la NAO

Question	Oui / Non	Action à mener
Les attentes des salariés ont-elles été recueillies ?		Organiser consultation ou réunion
Les 3 à 5 priorités sont-elles validées ?		Arbitrer avec la section
Chaque revendication est-elle chiffrée et sourcée ?		Compléter le dossier de preuve
Les trois scénarios sont-ils définis ?		Fixer plancher, objectif, optimal
Les indicateurs de suivi sont-ils prévus ?		Préparer le tableau de bord

Synthèse exécutive

- Une revendication SMART réduit l'ambiguïté et oblige à discuter d'un résultat concret.
- Le mandat doit concentrer le rapport de force sur 3 à 5 priorités à fort impact.
- Chaque demande doit être sourcée, chiffrée, datée et assortie d'un indicateur.
- Les scénarios plancher, objectif et optimal sécurisent les arbitrages de la délégation.
- Le résultat ne se limite pas à la signature : il doit être communiqué, suivi et mesuré.

À retenir	Des revendications bien formulées augmentent la probabilité d'obtenir des avancées concrètes, mesurables et comprises par les salariés.
------------------	---