

GUIDE PRATIQUE

Les tactiques de négociation collective

Écoute active, alliances et reformulation au service du rapport de force

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode concrète pour écouter, clarifier, construire des alliances et garder la maîtrise du calendrier afin de transformer les échanges en avancées négociées.
--------------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RSS, élus CSE, négociateurs et équipes de section	Préparation et conduite des négociations collectives, NAO, accords d'entreprise, réunions bilatérales	Position syndicale plus lisible, alliances utiles, engagements formalisés et suivi sécurisé

CFE-CGC Mutualité | Préparation, négociation et résultats

Sommaire

Introduction - Pourquoi la tactique compte

1. Installer une posture de négociation efficace
2. Utiliser l'écoute active pour comprendre les intérêts
3. Reformuler pour clarifier et verrouiller les points clés
4. Construire des alliances utiles et maîtrisées
5. Piloter le temps, les pauses et le calendrier
6. Répondre aux tactiques de déstabilisation
7. Préparer les suites et formaliser les engagements
8. Piloter la progression avec des KPI simples
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Transformer la méthode en levier de résultat

La réussite d'une négociation ne dépend pas uniquement de la qualité des revendications. Elle repose aussi sur la capacité du DS à lire les positions, comprendre les intérêts réels, clarifier les échanges et créer les conditions d'un compromis utile sans diluer le mandat collectif.

Changement de posture recherché	Passer d'une logique de réaction à une conduite structurée : écouter pour qualifier, reformuler pour sécuriser, s'allier pour peser et maîtriser le temps pour garder l'initiative.
--	---

Les cinq réflexes structurants

- 1 Préparer les objectifs, marges de négociation et lignes rouges.
- 2 Écouter les arguments sans confondre écoute et acquiescement.
- 3 Reformuler les points clés pour éviter les ambiguïtés.
- 4 Construire des alliances sur des objectifs précis, pas sur des principes abstraits.
- 5 Clore chaque séquence par un engagement, une échéance et un responsable.

1. Installer une posture de négociation efficace

Posture	Comportement attendu	Risque évité
Assertive	Exprimer clairement le mandat, les priorités et les limites	Agressivité ou effacement
Factuelle	Appuyer les demandes sur des faits, impacts et comparaisons	Débat d'opinions
Collective	Relier chaque position aux besoins des salariés	Personnalisation du désaccord
Évolutive	Adapter la tactique sans abandonner l'objectif	Rigidité stérile

2. Utiliser l'écoute active pour comprendre les intérêts

Écouter ce qui est dit, ce qui est évité et ce qui peut bouger

L'écoute active sert à distinguer la position affichée de l'intérêt sous-jacent. Elle permet d'identifier les contraintes réelles, les marges de manœuvre et les critères de décision de l'employeur.

Technique	Question ou comportement	Utilité
Question ouverte	Quels sont les critères qui fondent cette position ?	Faire expliciter le raisonnement
Question de précision	Quel budget, quel périmètre et quelle échéance ?	Transformer une réponse générale en donnée exploitable
Silence actif	Laisser un temps après une réponse incomplète	Inciter l'interlocuteur à compléter
Synthèse intermédiaire	Si je résume, vous acceptez le principe mais pas le calendrier ?	Tester la compréhension et isoler le point de blocage

3. Reformuler pour clarifier et verrouiller les points clés

Type de reformulation	Exemple	Effet recherché
Factuelle	Vous indiquez que la mesure coûterait 250 k€ en année pleine.	Valider une donnée commune
Divergence	Nous partageons l'objectif, mais pas le niveau d'effort proposé.	Nommer précisément le désaccord
Conditionnelle	Si le calendrier est avancé, êtes-vous prêt à revoir le montant ?	Tester une contrepartie
Engagement	Nous retenons donc une réponse écrite avant le 15 octobre.	Transformer l'échange en action

Formulation utile	Pour éviter toute ambiguïté, je reformule le point d'accord, le point restant à arbitrer et la prochaine étape attendue.
--------------------------	--

4. Construire des alliances utiles et maîtrisées

S'allier sur un objectif commun sans perdre son autonomie

Une alliance intersyndicale est pertinente lorsqu'elle augmente la capacité d'influence, sécurise une revendication commune ou évite la dispersion des positions. Elle doit être préparée, limitée à un périmètre clair et réévaluée à chaque étape.

Étape	Question à traiter	Livrable
Identifier	Quels sujets sont réellement communs ?	Carte des convergences et divergences
Cadrer	Quel message, quel porte-parole, quelle ligne rouge ?	Accord de méthode entre OS
Agir	Quelle séquence commune à la table ?	Intervention coordonnée
Évaluer	L'alliance produit-elle encore un gain ?	Décision de poursuivre, ajuster ou sortir

Points de vigilance

- Ne pas engager la CFE-CGC Mutualité au-delà du mandat validé.
- Éviter les alliances générales sans objectif mesurable.
- Préserver la capacité à porter une position catégorielle spécifique.
- Formaliser les accords de méthode et répartir les rôles.

5. Piloter le temps, les pauses et le calendrier

Levier	Usage tactique	Résultat attendu
Ordre du jour	Traiter d'abord les sujets qui structurent le reste	Éviter l'enlisement
Pause stratégique	Analyser une proposition, consulter l'équipe, recalibrer	Décider sans précipitation
Séquençage	Découper un blocage en sous-sujets négociables	Créer des avancées partielles
Calendrier	Fixer dates de réponse, prochaines réunions et clôture	Empêcher le report permanent

6. Répondre aux tactiques de déstabilisation

Rester factuel, collectif et maître du rythme

Tactique observée	Réponse du DS	Point de vigilance
Donnée tardive	Demander un temps d'analyse et reporter la décision sur ce point	Ne pas valider sous pression
Fausse urgence	Faire préciser la contrainte et ses conséquences réelles	Distinguer urgence réelle et tactique
Personnalisation	Revenir au mandat, aux faits et aux salariés concernés	Ne pas entrer dans le conflit individuel
Promesse vague	Demander contenu, bénéficiaires, calendrier et formalisation	Ne pas accepter un engagement oral
Division des OS	Rappeler les convergences et maintenir les échanges intersyndicaux	Éviter les réponses isolées improvisées

Règle de méthode	Une question ouverte doit éclairer le rapport de force, pas provoquer gratuitement. L'objectif est d'obtenir une information, révéler une contradiction ou faire préciser une contrepartie.
-------------------------	---

7. Préparer les suites et formaliser les engagements

- Récapituler les accords, désaccords et points en attente avant de quitter la séance.
- Demander un écrit lorsque la proposition engage l'employeur.
- Attribuer chaque action à un responsable et une date.
- Préparer la communication salariés : résultat, limites et prochaines étapes.
- Organiser le suivi de l'application après signature.

Élément à sécuriser	Question de contrôle	Trace attendue
Décision	Qu'est-ce qui est réellement acté ?	Projet d'accord, relevé de décisions ou courrier
Calendrier	Quand la mesure entre-t-elle en vigueur ?	Date et jalons
Périmètre	Quels salariés et établissements sont concernés ?	Définition sans ambiguïté
Suivi	Comment vérifier l'application ?	Indicateurs et clause de revoyure

8. Piloter la progression avec des KPI simples

Mesurer l'efficacité de la tactique, pas seulement la signature

Indicateur	Définition	Fréquence
Taux de demandes documentées	Revendications appuyées par données / revendications présentées	À chaque négociation
Taux de reformulations validées	Points reformulés et confirmés par les parties	Par séance
Avancées intermédiaires	Points partiellement ou totalement obtenus	Par séance
Engagements formalisés	Engagements écrits / engagements annoncés	Par séance
Respect du calendrier	Jalons tenus / jalons prévus	Mensuelle
Taux d'application	Mesures mises en œuvre / mesures signées	Trimestrielle

Rituels recommandés

- Brief de 20 minutes avant séance : objectifs, rôles, questions et lignes rouges.
- Débrief immédiat : faits, signaux faibles, concessions, prochaines actions.
- Revue mensuelle de l'accord ou du calendrier de négociation.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist avant séance

Question	Oui / Non	Action à mener
Le mandat et les priorités sont-ils validés ?		Revalider avec la section
Les intérêts probables de l'employeur sont-ils identifiés ?		Préparer les questions ouvertes
Les alliances possibles sont-elles cadrées ?		Contacteur les OS concernées
Les scénarios et contreparties sont-ils préparés ?		Définir plancher, cible et optimal
Le calendrier de suite est-il anticipé ?		Préparer dates et relances

Fiche 2 - Script de reformulation

Moment	Formulation proposée	Objectif
Clarification	Pour être certain de bien comprendre, vous indiquez que...	Valider le sens
Désaccord	Notre divergence porte donc sur...	Isoler le blocage
Contrepartie	À quelle condition pourriez-vous accepter... ?	Explorer la marge
Clôture	Nous retenons aujourd'hui que... et attendons... pour le...	Sécuriser la suite

Fiche 3 - Grille d'alliance intersyndicale

Critère	Question	Appréciation
Objectif commun	La revendication et le résultat attendu sont-ils partagés ?	Fort / moyen / faible
Compatibilité des lignes rouges	Les limites sont-elles compatibles ?	Oui / partiel / non
Gain de rapport de force	L'action commune augmente-t-elle réellement l'influence ?	Fort / moyen / faible
Gouvernance	Les rôles et prises de parole sont-ils définis ?	Oui / non
Sortie d'alliance	Les conditions de réévaluation sont-elles prévues ?	Oui / non

Fiche 4 - Compte rendu tactique de séance

Rubrique	Éléments à consigner
Faits et données	Nouvelles informations, chiffres, contraintes annoncées
Positions	Points maintenus, ouverts ou retirés par chaque partie
Signaux faibles	Hésitations, contradictions, sujets évités, marges possibles
Engagements	Qui fait quoi, pour quand, sous quelle forme
Suite syndicale	Communication, consultation, alliance, nouvelle proposition

Synthèse exécutive

- L'écoute active permet d'identifier les intérêts réels et les marges de manœuvre.
- La reformulation évite les ambiguïtés et transforme les échanges en engagements vérifiables.
- Les alliances doivent être ciblées, cadrées et réversibles.
- La maîtrise des pauses, du calendrier et des suites permet au DS de conserver l'initiative.
- Message clé : une bonne tactique transforme le rapport de force en résultats concrets sans renoncer au mandat collectif.