Déroulé pédagogique

Négocier – Technique de négociation sociale
Formation de 3 jours · secteur transports

Guide animateur | 8 phases | Version 2026

ARTIS · FGTE-CFDT · Refonte du dossier V1-2023 (base FCE/ARTIS 2019)

1 • Avant-propos : ce qui change dans la version 2026

- **Une négociation sociale, pas une négociation générique** : direction ↔ organisations syndicales, avec mandat, concurrence syndicale et règles de validité.
- **Une séquence nouvelle sur le rapport de force** (IV D) : le construire, le doser, l'utiliser au service d'un accord — et éviter le piège de l'escalade réflexe.
- **Deux simulations** : l'Autoroute, raccourcie, en échauffement ; une **NAO dans un réseau de transport urbain** fictif, jouée le jour 3 (kit séparé).
- **Cadre juridique actualisé** : partage de la valeur (loi du 29/11/2023), transparence salariale (directive UE 2023/970), branche IDCC 1424.
- **Préparation outillée** : les quatre repères de chaque revendication (ouverture, objectif, ligne blanche, solution de repli).

Le droit évolue : vérifiez les articles cités sur Légifrance avant chaque session, en particulier la transposition de la directive sur la transparence salariale (échéance : 7 juin 2026).

2 • Objectifs généraux

À l'issue de la formation, chaque participant·e sera en capacité de :

1. Appréhender les enjeux d'une négociation sociale
2. Préparer une négociation (mandat, dossier, marges, stratégie)
3. Construire et utiliser un rapport de force argumenté
4. Prendre part à une négociation
5. Conclure une négociation et faire connaître la position CFDT
6. Effectuer le suivi d'un accord
7. Exploiter les résultats d'une négociation pour développer la CFDT

3 • Public, animation, préparation

Public

Militant·es amené·es à négocier : établissement, entreprise, groupe, branche. 12 à 18 participant·es. Prérequis conseillé : connaître le fonctionnement de la section et du CSE.

Animation

Deux animateur·rices indispensables, dont idéalement un·e membre du conseil ou de l'exécutif de syndicat. Un duo associant compétences d'animation et expérience de négociation.

Calendrier de préparation

Échéance	Action
J-60	Rappel en conseil syndical, relance des sections, fiches d'inscription.
J-45	Point des inscrit·es ; modalités de détachement (congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale : demande à l'employeur au moins 30 jours avant).
J-30	Deux journées de préparation des animateur·rices : répartition des séquences, appropriation du kit de simulation, vérification juridique.
J-7	Impression : livret stagiaire, kit de simulation (fiches confidentielles sous enveloppe), plan A3 Autoroute. Réservation des salles de repli.
J-1	Installation de la salle, test du vidéoprojecteur (présentation HTML : touche F pour le plein écran).

4 · Programme

	Jour 1 · Comprendre et préparer	Jour 2 · Négocier	Jour 3 · Conclure et faire vivre
Matin	09h00 Accueil, présentation (I) 10h30 Les négociations (II A) 11h15 Relations sociales et rapports de pouvoir (II B, II C)	08h30 Communication (IV A) 10h30 Fait, opinion, interprétation (IV B) 11h00 Échauffement : l'Autoroute (IV C)	08h30 Réveil 08h45 **Simulation NAO** (IV G) 11h00 Débriefing (IV H)
Après-midi	13h45 Négociation et valeurs CFDT (II D) 14h30 Cadre réglementaire 2026 (II E) 16h15 Préparer une négociation (III)	13h45 **Le rapport de force** (IV D) 14h45 Préparation de la simulation NAO (IV E) 16h15 Structure type d'un accord (IV F)	13h15 Conclure (V) 14h30 Suivi d'un accord (VI) 15h30 Développement AIR (VII) 16h15 Évaluation (VIII)
Fin	17h45	17h30	16h45

J1 et J2 : pauses 10h15–10h30 et 16h00–16h15, repas 12h15–13h45 · J3 : pauses intégrées aux suspensions de la simulation et 15h15–15h30, repas 12h00–13h15.

5 · Codage des supports

Repris du dossier ARTIS : **numéro de phase + lettre de séquence + type (F = fiche, D = diapositive) + numéro d'ordre**. Exemple : IV D D3 = 3e diapositive de la séquence D de la phase IV. Les codes figurent

en haut à droite de chaque diapositive de la présentation HTML.

6 · Fiches séquences

JOUR 1

I A Accueil et présentation des participant·es

Horaires : J1 · 09h00–10h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de se connaître et être à l'aise dans la session.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Accueillent, se présentent, présentent ARTIS et la FGTE.	10 mn	—
2	Font présenter chaque participant·e en binôme : qui es-tu, quelle négociation as-tu vécue, qu'en attends-tu ? Restitution croisée.	40 mn	Paperboard « attentes »
3	Établissent le contrat de formation (bienveillance, confidentialité, engagement).	10 mn	I B D2

I B Présentation de la formation

Horaires : J1 · 10h00–10h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de s'approprier les objectifs et le déroulement.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Présentent objectifs et programme, font le lien avec les attentes exprimées.	15 mn	I B D1, I B D1 (s1)

II A Les différentes négociations

Horaires : J1 · 10h30–11h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de identifier les types et formes de négociation.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Posent la question à la cantonade.	5 mn	II A D1
2	Apport : définition, dynamique, typologies, somme nulle / non nulle, formes globale / linéaire / fractionnée. Illustrer avec les négos citées par le groupe.	35 mn	II A D2 à D2 (s4)
3	Synthèse : cette formation porte sur la négociation sociale.	5 mn	

II B / II C Relations sociales, rapports de pouvoir, politique contractuelle

Horaires : J1 · 11h15–12h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de situer les concepts de relations sociales et leurs effets en négociation.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Apport sur les sources du pouvoir côté direction et côté syndicat.	15 mn	II B D1
2	Sous-groupes : à partir d'un exemple vécu, repérer la posture de chaque acteur (gagnant-perdant, perdant-gagnant, gagnant-gagnant).	20 mn	II B D2
3	Carte des acteurs du transport (AO, usager·es, médias…).	10 mn	II B D3
4	Intérêts et limites de la politique contractuelle.	15 mn	II C D1

II D La négociation et les valeurs de la CFDT

Horaires : J1 · 13h45–14h30
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de expliquer en quoi la négociation concrétise les valeurs CFDT.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Post-it individuels : les valeurs de la CFDT ; regroupement au mur.	15 mn	II D D1
2	Apport : les cinq valeurs et les principes d'action.	20 mn	II D D2, D3
3	Échange : un exemple d'accord qui a fait progresser une valeur.	10 mn	

II E Le cadre réglementaire (mise à jour 2026)

Horaires : J1 · 14h30–16h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de connaître les règles de validité, les négociations obligatoires et l'articulation des accords.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Quiz d'entrée (vrai/faux, 8 questions) en binômes.	15 mn	Livret fiche 4
2	Apport : validité 50 % / 30 % + consultation, cas sans DS.	20 mn	II E D1
3	Apport : NAO, périodicité, interdiction des décisions unilatérales, sanction.	20 mn	II E D2
4	Ce qui a bougé depuis 2023 ; principe de faveur et blocs.	20 mn	II E D3, D4
5	Correction du quiz.	15 mn	

III Préparer une négociation

Horaires : J1 · 16h15–17h45
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de préparer politiquement et techniquement une négociation et définir une stratégie.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Sous-groupes : les aspects de la préparation (post-it).	15 mn	III A D1
2	Apport : préparation politique (mandat des adhérent·es) et technique.	20 mn	III B D1, III C D1
3	Exercice : remplir le tableau des quatre repères sur un cas réel apporté par le groupe.	25 mn	III C D2, livret fiche 6
4	Apport : stratégie / tactique, stratégie en 3 temps, rôles dans la délégation.	20 mn	III D D1 à D3
5	Bilan de la journée : météo du groupe.	10 mn	

JOUR 2

IV A Les principes de base de la communication

Horaires : J2 · 08h30–10h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de utiliser questions et reformulation en négociation.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Exercice de réveil : le carré en 3 traits (réponse : oui, par exemple en utilisant le bord de la feuille comme quatrième côté ; l'enjeu est de questionner ses présupposés).	10 mn	IV A D1
2	Les phases d'une rencontre ; « qu'est-ce que communiquer ? »	20 mn	IV A D2 à D4
3	Les formes de question : apport puis jeu de rôle en trinômes (négociateur·rice, DRH, observateur·rice).	45 mn	IV A D5, D6
4	La reformulation : exercice sur des phrases types de direction.	30 mn	IV A D7

IV B Fait, opinion, interprétation

Horaires : J2 · 10h30–11h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de distinguer fait, opinion, interprétation, besoin et motivation.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Exercice : classer 12 affirmations issues d'une NAO.	15 mn	Livret fiche 9
2	Apport et correction.	15 mn	IV B D1, D2

IV C Échauffement : l'Autoroute (version courte)

Horaires : J2 · 11h00–12h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de vivre les mécanismes de base d'une négociation multi-acteurs.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Consignes, constitution des 6 groupes.	10 mn	IV C D1, D2 · Fiches IV C F1, F2
2	Préparation, négociation, suspension, reprise.	50 mn	Plan A3, chevalets IV C F3, IV C F4
3	Débrief court et transition vers la négociation sociale.	15 mn	IV C D3 · Kit fiche 2

IV D Le rapport de force

Horaires : J2 · 13h45–14h45
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de construire, doser et utiliser un rapport de force au service d'un accord.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Tour de table : qu'est-ce qu'un rapport de force ? Noter les mots au paperboard.	10 mn	IV D D1
2	Apport : définition, leviers gradués.	15 mn	IV D D2, D3
3	Étude de cas : « le cycle des préavis » — un récit de trois NAO successives où l'escalade n'a rien produit. En sous-groupes : qu'est-ce qui se répète ? Que faudrait-il changer ?	20 mn	IV D D4 · Livret fiche 7
4	Apport : doser selon le moment ; garde-fous (démocratie, indépendance, porte de sortie, usager·es).	15 mn	IV D D5, D6

> **Point d'attention animateur :** la séquence IV D n'oppose pas négociation et mobilisation. Elle montre que la mobilisation est un levier **au service** d'un accord, décidé démocratiquement et gradué. Si le groupe pousse vers l'affrontement systématique, revenir à la question : « Quelle tentative de négociation a été faite ? Qui l'a validé ? »

IV E Préparation de la simulation NAO

Horaires : J2 · 14h45–16h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de préparer une négociation à partir d'un mandat.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Présentent la simulation, constituent les délégations, remettent dossier commun et fiches confidentielles.	15 mn	IV E D1 · Kit fiches 3, 4
2	Préparation en salles séparées : repères, solution de repli, stratégie, jetons, rôles. Les animateurs circulent sans intervenir sur le fond.	60 mn	IV E D2 · Livret fiche 6

IV F La structure type d'un accord

Horaires : J2 · 16h15–17h30
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de identifier les parties d'un accord et leurs fonctions.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Question : les parties d'un accord.	10 mn	IV F D1
2	Apport : structure type.	10 mn	IV F D2
3	Sous-groupes : chacun analyse les fonctions de 3 parties (politiques, juridiques, stratégiques) à partir d'un accord réel du transport.	30 mn	IV F D3
4	Restitution ; clauses qui protègent (préambule, suivi, revoyure, dénonciation).	25 mn	IV F D4

JOUR 3

IV G Simulation NAO · Mobilités du Pays d'Armor

Horaires : J3 · 08h30–11h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de prendre part à une négociation sociale et y utiliser un rapport de force.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Exercice de réveil : ☐ + ☐ + ☐ = 30 avec 1, 3, 5, 7, 9, 13, 15 (trois impairs ne font jamais un pair : la solution suppose de « sortir du cadre », par exemple retourner le 9 en 6 : 6 + 9 + 15). Message : en négociation, quand c'est impossible dans le cadre, on change le cadre.	15 mn	V A D0
2	Pilotent la simulation selon le timing du kit : 3 séances, 2 suspensions, jetons, cartes événement, décision.	2 h 15	IV G D1, D2 · Kit fiches 5 à 8

IV H Débriefing

Horaires : J3 · 11h00–12h00
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de identifier ses points forts et ses pistes de progrès.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Débriefing selon la trame : porte-parole → délégations → observateur·rices → généralisation.	55 mn	IV H D1, D2 · Kit fiche 8
2	Chacun·e note 1 enseignement personnel dans son livret.	5 mn	Livret

V Conclure une négociation

Horaires : J3 · 13h15–14h30
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de prendre une décision pertinente et faire connaître la position CFDT.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Questions : quelles décisions possibles ? qui décide ?	15 mn	V A D2, D4
2	Apport : décisions, validité, structures politiques, consultation des adhérent·es — en s'appuyant sur les décisions prises dans la simulation.	25 mn	V A D3, D5, D6
3	Atelier : rédiger le tract CFDT de la simulation (version « on signe » ou « on ne signe pas »).	25 mn	V B D1
4	Restitution croisée.	10 mn	

VI Le suivi d'un accord

Horaires : J3 · 14h30–15h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de réaliser le suivi technique et politique d'un accord.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Post-it : « j'effectue le suivi technique / politique quand je… »	15 mn	VI A D1, D2
2	Apport : suivi, commission, indicateurs.	20 mn	VI A D3
3	Application : 3 indicateurs de suivi pour l'accord de la simulation.	10 mn	

VII Négociation et développement

Horaires : J3 · 15h30–16h15
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de développer la CFDT dans ses 3 dimensions à partir d'un accord.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Question : qu'est-ce que le développement ?	10 mn	VII A D1
2	Apport AIR ; bonnes pratiques.	15 mn	VII A D2, D3
3	Plan d'action individuel : à partir d'une négociation en cours dans ma section, une action de développement.	20 mn	Livret fiche 13

VIII Évaluation

Horaires : J3 · 16h15–16h45
Objectif : à la fin de la séquence, les participant·es sont en capacité de évaluer l'action de formation.

N°	Méthode : les animateurs…	Durée	Supports
1	Retour sur les objectifs ; questionnaire individuel ; tour de table.	30 mn	VIII A D1
2	Annonce de l'évaluation à froid à 3 mois.	—	

7 • Matériel

- Vidéoprojecteur, ordinateur avec navigateur récent (présentation HTML, fonctionne hors ligne)
- Paperboards (3), feutres, post-it de deux couleurs, gommettes
- Livret stagiaire (1 par personne)
- Kit de simulation : dossier commun (1 par personne), fiches confidentielles sous enveloppe, jetons, cartes événement découpées, grilles d'observation
- Autoroute : plan A3 (1 par groupe + 1 pour la commission), fiches IV C F1 à F5, chevalets
- Trois salles ou îlots de repli

8 • Sources et textes de référence

- Code du travail : L2232-12 et s. (validité), L2232-21 à L2232-29 (entreprises sans DS), L2242-1 à L2242-21 (négociations obligatoires), L2243-1 (sanction).
- Loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'ANI relatif au partage de la valeur en entreprise.
- Directive (UE) 2023/970 du 10 mai 2023 sur la transparence des rémunérations.
- Convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs (IDCC 1424) et accord de branche du 18 février 2026 sur les salaires minima.
- Dossier ARTIS / FGTE-CFDT « Technique de négociation », V1-2023 (base FCE CFDT 2019).
- P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, *Changements. Paradoxes et psychothérapie* (« plus de la même chose »).