Livret stagiaire

Négocier – Technique de négociation sociale
Les fiches outils du négociateur CFDT

13 fiches | Tableaux à remplir | Version 2026

ARTIS · FGTE-CFDT · Formation de 3 jours · Transports

Nom : ..... Section / syndicat : .....

Sommaire

1. Les négociations et leurs formes
2. Relations sociales et postures
3. Les valeurs et principes d'action de la CFDT
4. Le cadre juridique 2026 (+ quiz)
5. Préparer une négociation : check-list
6. Les quatre repères de chaque revendication
7. Le rapport de force
8. Communiquer en négociation
9. Fait, opinion, interprétation (+ exercice)
10. La structure type d'un accord
11. Conclure : décider, consulter, publier
12. Le suivi d'un accord
13. Développer la CFDT : AIR et plan d'action

Fiche 1 · Les négociations et leurs formes

La négociation est l'acte par lequel des **partenaires antagonistes** tentent de surmonter leurs divergences pour arriver à un accord. Elle n'est facteur de changement que s'il y a réciprocité.

Typologie	Exemples
Relationnelle	Entre personnes, vendeur / acheteur
Organisationnelle	Interne à une organisation, entre organisations
Sociale	Préventive · contractuelle (NAO, accords) · conflictuelle (sortie de grève) · de crise (PSE, perte de marché)
Internationale	Comité européen, accord-cadre mondial

Somme nulle

Ce que l'un gagne, l'autre le perd.

Somme non nulle

L'avancée de l'un est la contrepartie de l'autre.

Mixte

Le cas le plus fréquent : élargir le gâteau avant de le partager.

Forme	Principe	Point de vigilance
Globale	Tout le thème, progressivement	« Rien n'est acquis tant que tout n'est pas acquis »
Linéaire	Point par point, ordre fixé	Ne pas lâcher trop tôt sa monnaie d'échange
Fractionnée	Une réunion par point	Les liens entre sujets se perdent

Fiche 2 · Relations sociales et postures

Concept	Vision de la négociation	Posture
Lutte des classes	Moyen de pression complémentaire ; vaincre l'autre	Gagnant – Perdant
Collaboration de classes	Obtenir ce que l'autre veut bien donner ; pas de rapport de force	Perdant – Gagnant
Constat de l'existence des classes (CFDT)	Transformation sociale par le compromis sans compromission ; le rapport de force est intégré, pas une fin en soi	Gagnant – Gagnant

L'absence ou l'échec de la négociation conduit inévitablement à la **décision unilatérale** ou au **conflit**.

Les sources du pouvoir

Direction

- Décision, budget
- Information économique
- Organisation du travail
- Calendrier

Syndicat

- Adhérent·es et votes
- Légitimité du mandat
- Connaissance du terrain
- Mobilisation
- Expertise
- Le droit (signature, obligation de négocier)

Fiche 3 · Valeurs et principes d'action de la CFDT

Émancipation

Chacun·e peut se prendre en charge et agir ensemble.

Solidarité

Entre salarié·es, demandeurs d'emploi, générations, peuples.

Égalité

Contre toutes les exclusions et discriminations.

Démocratie

Avoir prise sur sa vie, du travail à la gouvernance mondiale.

Indépendance

Vis-à-vis de l'État, des partis, des religions et des directions.

Principes d'action

- Syndicalisme d'adhérent·es, implanté sur les lieux de travail
- Fonctionnement démocratique : le mandat vient des adhérent·es
- Dialogue social constructif : confrontation des intérêts et négociation
- Autonomie de jugement : on signe sur le contenu, jamais par posture

Fiche 4 · Le cadre juridique 2026

Thème	Règle	Référence
Accord majoritaire	Signé par des OSR pesant > 50 % des suffrages exprimés en faveur des OSR au 1er tour du CSE	L2232-12
Accord à 30 %	OSR > 30 % : 1 mois pour demander une consultation ; 8 jours d'attente ; consultation sous 2 mois ; majorité des suffrages exprimés	L2232-12
Sans délégué syndical	Salarié·s mandaté·s ou élu·es CSE selon l'effectif ; moins de 11 salarié·es : projet soumis aux 2/3 du personnel	L2232-21 à 29
Négociations obligatoires	Au moins tous les 4 ans ; à défaut d'accord : chaque année rémunération / temps de travail / partage de la valeur et égalité F/H / QVCT ; GEPP tous les 3 ans (≥ 300)	L2242-1, L2242-13
Pendant la NAO	Pas de décision unilatérale sur les sujets traités, sauf urgence	L2242-4

Thème	Règle	Référence
Sanction	Se soustraire à l'obligation de négocier : 1 an et 3 750 €	L2243-1
Partage de la valeur	Expérimentation 11–49 salarié·es depuis 2025 ; négociation sur « l'augmentation exceptionnelle du bénéfice » (≥ 50 avec DS)	Loi 2023-1107
Transparence salariale	Directive UE à transposer au plus tard le 7 juin 2026 — vérifier l'état du droit français	Dir. 2023/970
Branche	Transports urbains : IDCC 1424, accord salaires minima du 18/02/2026	CCN

Quiz : vrai ou faux ?

Affirmation	V / F
1. Une organisation pesant 38 % peut signer seule un accord valide sans autre formalité.	
2. Pendant une NAO, l'employeur peut appliquer une augmentation unilatérale sur les salaires.	
3. L'accord d'entreprise prime sur la branche pour les salaires minima conventionnels.	
4. Un accord peut être signé par la délégation en séance, sans décision du syndicat.	
5. Le préambule d'un accord est obligatoire.	
6. Dans les transports publics, la grève doit être précédée d'un préavis.	
7. Deux OS pesant ensemble 58 % peuvent conclure un accord majoritaire.	
8. À défaut d'accord, la négociation sur l'égalité F/H est annuelle.	

Réponses : 1 F (consultation nécessaire) · 2 F · 3 F (bloc 1 : réservé à la branche) · 4 F en droit CFDT (le droit permet la signature par le mandataire, mais la CFDT décide en structure) · 5 V · 6 V · 7 V · 8 V.

Fiche 5 · Préparer une négociation : check-list

Préparation politique

- ☐ Positions de la CFDT, des autres OS, de la direction, du groupe, de l'AO
- ☐ Adhérent·es informé·es et consulté·es (enquête, AG)
- ☐ Mandat validé par le syndicat (et la fédération si besoin)
- ☐ Objectifs prioritaires / secondaires
- ☐ Lignes blanches
- ☐ Stratégie partagée et validée

Préparation technique

- ☐ Contexte : climat social, économie réelle (BDESE), historique, contrat AO
- ☐ Acteurs : marges réelles, convictions
- ☐ Fond du dossier : technique, juridique (CCN, accords de branche), chiffres vérifiés
- ☐ Réseaux : syndicat, FGTE, expert CSE
- ☐ Marges fixées à froid
- ☐ Rôles dans la délégation, codes de suspension

Stratégie = la destination (varie peu, validée politiquement). **Tactique** = le chemin (s'adapte en permanence, relève de l'équipe).

Fiche 6 · Les quatre repères de chaque revendication

Ouverture : ce que j'annonce, argumenté · **Objectif** : ce que vise le mandat · **Ligne blanche** : en dessous je ne signe pas · **Solution de repli** : ce qui se passe sans accord, pour moi et pour l'autre.

Revendication	Ouverture	Objectif	Ligne blanche	Arguments (faits)	Monnaie d'échange possible

Solution de repli	Pour nous	Pour la direction
Si pas d'accord, que se passe-t-il ?		

Solution de repli	Pour nous	Pour la direction
Comment la renforcer / l'affaiblir ?		

Fiche 7 · Le rapport de force

> **Définition :** la capacité, démontrée et crédible, à peser sur la décision de l'autre. Il repose sur la **légitimité** (le mandat), la **crédibilité** (les faits) et la **capacité** (les salarié·es avec nous).

Palier	Levier	Coût / risque
1	L'argument : dossier chiffré, expertise CSE, comparaison de branche	Faible
2	La légitimité : consultation, pétition, enquête terrain	Faible
3	L'alliance : intersyndicale sur une plateforme commune, autres acteurs	Perte d'autonomie possible
4	La visibilité : tract, réunion d'information, communication externe maîtrisée	Durcissement si mal dosé
5	L'action collective : rassemblement, débrayage	Perte de salaire, division
6	La grève (préavis obligatoire dans les services publics de transport)	Élevé pour les salarié·es et les usager·es

Le piège du « plus de la même chose »

Quand une solution échoue, la tentation est d'en augmenter la dose : un préavis de plus, un ton plus dur. Le système se renforce au lieu de changer. **Recadrer**, c'est changer de jeu : mettre l'autre face à une alternative argumentée et chiffrée.

Auto-diagnostic avant de monter d'un palier	Oui / Non
Une vraie tentative de négociation a-t-elle été faite et documentée ?	
L'action est-elle validée par la section et le syndicat ?	
Avons-nous épuisé le palier précédent ?	
Avons-nous déjà fait exactement cela, sans résultat ?	
L'action reste-t-elle indépendante de tout parti et de toute direction ?	
Laisse-t-elle une porte de sortie à la direction ?	
Avons-nous pensé aux usager·es ?	

Fiche 8 · Communiquer en négociation

Phases d'une rencontre : **approche** → **contact** → **activité** → **rupture** → **retrait**. Soignez l'entrée et la sortie (relevé de décisions, prochaine date).

Question	Exemple en NAO	Usage
Ouverte	« Comment expliquez-vous la hausse des agressions ? »	Faire parler, recueillir
Fermée	« Maintenez-vous votre proposition de 1,2 % ? »	Verrouiller
De contrôle	« Sur quelle base chiffrez-vous ce coût ? »	Vérifier un chiffre
Alternative	« Préférez-vous discuter d'abord des salaires ou des fractionnés ? »	Orienter (sans manipuler)
En retour	« Et vous, que proposez-vous ? »	Gagner du temps
En relais	« Qu'en pense la SAMT ? »	Faire réagir un tiers

Reformuler

Écho · miroir · synthèse · interrogative. Objectif : éviter le **faux accord**. *« Si je vous comprends bien, les 1,5 % incluent la prime de fin d'année ? »*

Fiche 9 · Fait, opinion, interprétation

	Définition
Fait	Existe hors de l'observateur ; vérifiable, mesurable
Opinion	Jugement propre à celui qui l'émet ; discutable
Interprétation	Sens donné aux faits ; peut être discutée

Exercice : classez (F, O, I)

Affirmation	F / O / I
14 postes de conducteur·rice sont vacants.	
La direction ne veut pas recruter.	
L'absentéisme atteint 9,8 %.	
Les conducteur·rices sont démotivé·es.	

Affirmation	F / O / I
Ils laissent pourrir pour préparer l'appel d'offres.	
Le réseau voisin paie 180 € de plus à l'embauche.	
La dernière NAO était un accord au rabais.	
61 agressions ont été déclarées en 2026.	
La prime de 2 € est ridicule.	
Les fractionnés expliquent l'absentéisme.	
38 % des services sont en deux fois.	
La SAMT signera n'importe quoi.	

Faits : 1, 3, 6, 8, 11 · Opinions : 2, 4, 7, 9, 12 · Interprétations : 5, 10.

Fiche 10 · La structure type d'un accord

Partie	Fonction	Vigilance CFDT
Titre	Identifier l'objet	Clair et fidèle au contenu
Préambule (obligatoire)	Donner l'esprit du texte	Servira à l'interpréter en cas de litige
Champ d'application	Qui est concerné	Pas d'exclus oubliés (CDD, intérim, temps partiel)
Objet et thèmes	Ce qui est négocié	Cohérent avec l'accord de méthode
Mesures	Le contenu	Chiffré, daté, sans ambiguïté
Durée	Déterminée ou indéterminée	Que se passe-t-il à l'échéance ?
Entrée en vigueur	Date d'application	Rétroactivité éventuelle
Suivi	Commission, indicateurs	Moyens et calendrier réels
Revoyure	Rendez-vous automatique	Seuil d'inflation, d'activité
Publicité, dépôt	Opposabilité, base nationale	
Révision	Modifier en cours de vie	Qui peut la demander ?
Dénonciation	Mettre fin à l'accord	Préavis, maintien des avantages

Fiche 11 · Conclure : décider, consulter, publier

Les décisions possibles

- Signer seule (si > 50 %)
- Signer à plusieurs
- Signer à plus de 30 % et demander la consultation des salarié·es
- Ne pas signer, en expliquant et en proposant une suite

Qui décide ?

- Les structures politiques (syndicat, fédération…)
- La section par délégation
- Dans les faits : décision collégiale
- **On ne signe pas en séance**

Consulter les adhérent·es : les conditions

- Ils se sentent concerné·es et ont lu le texte
- Ils perçoivent les enjeux de signer et de ne pas signer

- Écarts mandat / texte présentés de façon factuelle, risques et opportunités à deux voix
- Vote et procès-verbal

Vers…	On signe	On ne signe pas
Adhérent·es	Synthèse commentée, référent suivi	Courrier explicatif, suite envisagée
Salarié·es	Tract « ce qu'on a gagné », tournées	Tract « pourquoi », permanences
Direction	Information orale avant les salarié·es	Écrit précisant les désaccords
Autres OS	Rencontre selon la situation	Rencontre, plateforme commune éventuelle

Fiche 12 · Le suivi d'un accord

Suivi technique

- Indicateurs chiffrés
- Remontées des salarié·es
- Respect de la lettre du texte

Suivi politique

- Respect de l'esprit du texte
- Points à renégocier
- Information des adhérent·es

Indicateur de suivi	Source	Fréquence	Seuil d'alerte

Fiche 13 · Développer la CFDT : AIR

A · Adhérent·es

Le nombre et l'implication.

I · Influence

Peser, convaincre, mobiliser.

R · Représentativité

Le résultat aux élections.

- Travailler en collectif
- Tournées de dépôt, de ligne, à la relève
- Informer et rendre compte
- **Proposer l'adhésion**
- Rendre l'adhérent·e acteur

Mon plan d'action

Question	Ma réponse
La négociation en cours ou à venir dans ma section	
Ce que je ferai autrement grâce à la formation	
Une action pour impliquer les adhérent·es dans le mandat	
Une action de développement à partir de l'accord	

Question	Ma réponse
Échéance et avec qui	

Mes notes et enseignements de la simulation
