

LA CONCERTATION, CET OUTIL POUR RÉGULER LES RAPPORTS ENTRE LES EMPLOYEURS ET LES TRAVAILLEURS

Dossier de Gaëtane Convent, directrice de l'Eweta



“Il faut des négociations et un travail collectif pour trouver l'équilibre réaliste des intérêts sur lequel seulement peut se fonder une paix solide.”

Mikhaïl Gorbatchev / Conférence de paix 1991

"Ce qui est à nous est à nous, ce qui est à vous est négociable"

Nikita Khrouchtchev - Assemblée générale de l'ONU 1960

C'est avec cette citation humoristique qu'en cette période de rentrée académique et de retour au travail, je souhaitais introduire notre dossier du mois consacré à la concertation sociale...

Outil essentiel pour réguler les relations avec les organisations syndicales, il n'en reste pas moins un exercice parfois usant, parfois levier, parfois énergivore, parfois source de stress, parfois facilitateur, ...

Négocié, demande une certaine préparation, un certain savoir-faire et savoir-être ainsi que du temps. C'est à ce prix qu'une juste concertation peut avoir lieu.

Petit billet historique sur la concertation sociale en générale :

« C'est dans le secteur privé que la concertation sociale a trouvé les voies de son institutionnalisation. Quand on parle d'institutionnalisation de la concertation sociale, on se réfère aux initiatives prises par les organisations syndicales et patronales et par les pouvoirs publics pour réguler les rapports entre les employeurs et les travailleurs. La régulation des rapports sociaux spontanément conflictuels suppose, de la part des organisations syndicales et patronales, une capacité de capter, de hiérarchiser et de donner une forme collective aux intérêts individuels de leurs membres. Cette institutionnalisation a eu pour effet de diminuer le nombre et l'intensité des conflits du travail. Elle se base sur un accord fondamental, auquel on se réfère comme à une sorte de pacte social. Historiquement, cette institutionnalisation s'est réalisée progressivement depuis la fin du 19e siècle jusque dans les années 1960. À cet égard le Projet d'accord de solidarité sociale de 1944, souvent présenté comme le fondement du « pacte social » en Belgique, doit être considéré autant comme un point d'aboutissement que comme un point de départ. Négocié dans la clandestinité à partir de 1941 par le Comité patronal ouvrier (constitué par les membres du Comité de gestion de l'Office national du placement du chômage, l'ancêtre de l'ONEM), ce projet d'accord n'a jamais été ratifié par l'ensemble des organisations qui se sont reconstituées après la guerre. En substance, ce pacte est construit sur le compromis suivant : d'un côté, les organisations de travailleurs reconnaissent le bien-fondé

de l'économie de marché et la légitimité du pouvoir de gestion économique des chefs d'entreprise ; de l'autre côté, les organisations d'employeurs reconnaissent que les travailleurs sont représentés légitimement par les organisations syndicales. Syndicats et organisations patronales se reconnaissent donc mutuellement comme interlocuteurs légitimes et exclusifs. Ensuite, l'accord se prolonge par l'idée d'un partage équitable des fruits de la croissance économique entre le capital et le travail, et, s'agissant de la part de la croissance réservée aux travailleurs, d'un partage par la négociation collective autonome. Cette affirmation de l'autonomie de la négociation collective s'adressait aussi aux pouvoirs publics, auxquels il était demandé deux choses : d'une part, l'établissement d'un système généralisé de sécurité sociale et, d'autre part, la mise sur pied d'une fonction consultative généralisée dans toutes les sphères de la vie économique et sociale.

Ce pacte est le fondement de ce qu'on appelle la concertation sociale dans le secteur privé et qui comporte trois piliers distincts : la négociation, qui représente la zone d'autonomie des interlocuteurs sociaux ; la consultation, par laquelle les interlocuteurs sociaux sont associés à la décision politique dans les matières économiques et sociales en donnant des avis aux décideurs politiques ; et la concertation tripartite, par laquelle les interlocuteurs sociaux sont associés plus directement et plus étroitement à la décision politique. » (1)

“Se trop ériger en négociateur n'est pas toujours la meilleure qualité pour la négociation.”

Cardinal de Retz / Mémoires

Dans la boîte à outil, la Fédération vous partage en lien le « [Petit cahier à l'attention de négociateur sociaux : guide pratique pour la négociation](#) », ce cahier est conçu et écrit pour les directions et les personnes responsables qui doivent mener les négociations en interne dans les entreprises et en l'occurrence ici, dans vos ETA. Il est tellement bien écrit, qu'il ne sert à rien de vous le résumer dans notre dossier. Nous vous invitons à le lire de manière à partager un langage commun de négociation lorsque nous nous retrouvons en réunions d'instance à préparer les mandats sectoriels. Les mécanismes de négociations étant presque les mêmes. Dès lors nous souhaitons le compléter avec l'explication d'une méthode qui n'est pas explicitée dans le Petit cahier pour construire son discours.

Il s'agit de la méthode DESC, qui repose sur l'affirmation du manager/négociateur et la responsabilisation de son interlocuteur (en l'occurrence le délégué syndical ou le permanent) sur les solutions à mettre en œuvre ainsi que son envie de traiter le problème. Elle structure le dialogue en 4 grandes étapes :

Décrire	Les FAITS sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur	<i>« Je constate que je n'ai pas reçu le dossier X alors que nous étions d'accord pour que je le transmette à 17h à Barbara »</i>
Exprimer	Ses SENTIMENTS (dire JE et non VOUS)	<i>« Je me sens agacé car je ne peux pas livrer le travail attendu à Barbara et son équipe »</i>
Spécifier	La SOLUTION Faire suggérer Suggérer	<i>« Quelles solutions proposes-tu? »</i>
Conclure	POSITIVEMENT avec les conséquences pour le collaborateur et l'équipe	<i>« Nous allons donc pouvoir corriger ce retard en agissant ainsi. »</i>

Source :

In « Asserting Yourself – a practical guide for positive change », Gordon H. Bower et Sharon Anthony Bower, 1976 traduit et publié sur le site : <https://www.blog-management.fr/2019/04/23/methode-desc-outil-efficace-pour-exprimer-son-desaccord/>

1. Décrire les faits objectivement et expliciter les conséquences

Le premier principe est de décrire les faits de façon neutre, c'est-à-dire sans y mettre de l'émotion mais en utilisant le « Je » ainsi que d'indiquer les effets négatifs que cela peut avoir.

Exemple :

« Je constate que je vous ai fait une proposition de Règlement de Travail (RT), vous n'étiez pas d'accord avec certains points, je vous ai proposé de faire des amendements ou de m'indiquer les passages qui poserait soucis. Ce que vous avez refusé de faire. J'ai même dû acter le fait que vous quittiez la salle de réunion. Les conséquences sont que le dialogue a été inévitablement rompu et que je ne sais toujours pas quels sont les points qui pose soucis dans le RT ».

2. Exprimer son ressenti face à la situation

Pour exprimer son ressenti, ses émotions il faut utiliser le « je » car cela permet de démontrer que l'on assume pleinement la responsabilité de ce qui est dit et des émotions éventuelles. Le « Tu m'as blessé » peut être perçu comme accusateur et provoquer chez l'autre replis et méfiance.

Exemple :

« Je suis déçu(e), mécontent(e), agacé(e) que vous ayez quitté la salle de réunion, car j'étais sincèrement ouverte à vos contre-propositions et en attente de trouver ensemble des solutions ».

3. Spécifier la solution

Il est important d'impliquer son interlocuteur et de lui demander des propositions concrètes de solutions car si les idées viennent de lui, il y a plus de chances qu'il les applique par la suite... Ensuite il faut évaluer avec lui les solutions envisagées et lui demander l'aide pour mettre en place ensemble les actions à mener pour résoudre le problème ainsi que définir un plan d'action et un suivi des points.

Dans notre exemple cela donnerait ceci :

« Je propose que le point du RT soit inscrit à l'ordre du jour de notre prochaine réunion de CE et que de votre côté, vous veniez avec des propositions concrètes d'amendement (envoyées par écrit si possible en modification de suivi). Nous les parcourrons ensemble à la fois pour être sûr de se comprendre, mais aussi pour pointer nos accords ou désaccords. Ensemble nous réfléchissons à une proposition qui pourrait nous agréer tous. Que pensez-vous de ma proposition ? Si vous voyez-vous une autre méthode de travail, je suis ouvert et à votre écoute pour d'autres suggestions »

4. Conclure positivement

Comme leader, il est important de pouvoir conclure positivement, c'est ce qui restera en mémoire de votre interlocuteur, et donnera le ton de la rencontre :

- "Reformulez et validez les engagements réciproques (...)"
- Mettez en évidence les bénéfices du changement pour votre interlocuteur, pour vous, pour l'équipe (...)
- Une fois le « oui » obtenu, assurez la confiance de la réussite future de l'interlocuteur.
- Planifiez le bouclage et prendre date." (2)

Toujours pour faire suite à l'exemple

« Donc on est d'accord de se revoir le J'inviterais donc untel et untel, je vous renvoie le RT en version Word pour que vous puissiez faire des modifications en mode suivi. Ok c'est super c'est noté. Voilà une bonne résolution et je suis content(e) car cela nous permettra enfin d'avoir un Règlement de Travail en ordre. »

Pour que cette méthode puisse être efficace il est important de traiter rapidement le souci, d'en traiter un seul à la fois, de s'assurer que le moment soit bien choisi et de ne le faire qu'avec les personnes concernées.

Afin de conclure ce dossier voici 2 dernières citations que je trouve personnellement fort amusantes et/ou pertinentes :

- "La règle de base pour ses négociations : faites marrer les gens, que ce soit pour les mettre à l'aise ou, au contraire, pour les déconcerter." Antoine Riboud
- "Ne négocions jamais avec nos peurs. Mais n'ayons jamais peur de négocier." Discours inaugural de John Fitzgerald Kennedy, janvier 1961



Boite à outils :

Comme nous sommes potentiellement amenés à négocier un jour ensemble, il nous semble important de nous préparer en vous partageant en lien :

[Petit cahier à l'attention de négociateurs sociaux : guide pratique pour la négociation de Manou Doutrepoint 2020.](#)



(2) : Ibidem

Sources :

- Jean-Pierre Testa sur "Le blog du Management", mis à jour le 23 avril 2019, <https://www.blog-management.fr/2019/04/23/methode-desc-outil-efficace-pour-exprimer-son-desaccord/>. Dernière consultation le 15/09/21
- Auteur anonyme sur DM.com, mis à jour 09/12/2020, <https://www.dynamique-mag.com/article/formuler-une-critique-constructive-la-methode-desc.3645>. Dernière consultation de 15/09/20
- Manou Doutrepoint, [Petit cahier à l'attention de négociateurs sociaux](#). Essai pour conduire des négociations sociales raisonnées, date inconnue
- Etienne Arcq, La concertation sociale dans Dossiers du CRISP 2008/1 (N°70) disponible sur <https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2008-1-page-9.htm>