

## Petit cahier à l'intention de négociateurs sociaux

Essai pour conduire des négociations sociales raisonnées



# Petit cahier à l'intention de négociateurs sociaux

## Essai pour conduire des négociations sociales raisonnées

Manou Doutrepoint

[Continuer la lecture →](#)

- 1 L'essence de la concertation socio-économique
- 2 Avertissement
- 3 La négociation et la négociation sociale
- 4 Les contextes
- 5 La place de la négociation dans la concertation sociale
- 6 Une équipe de négociation
- 7 L'esprit des négociations
- 8 La vision sur la concertation sociale
- 9 La stratégie de négociation
- 10 La topographie d'une négociation
- 11 Le mandat
- 12 La préparation technique
- 13 La préparation du discours
- 14 La préparation mentale
- 15 Lire un cahier de revendications
- 16 L'organisation pratique
- 17 L'initiative
- 18 Les étapes qu'il ne faut pas brûler
- 19 L'impasse et la conciliation
- 20 L'art de rédiger un accord
- 21 La communication
- 22 Le suivi
- 23 Pour en savoir plus



# 1 L'essence de la concertation socio-économique

Fin 2008, j'ai écrit un court essai sur le modèle de concertation sociale, intitulé '*10 changements, 10 leçons*' et sous-titré '*Confiance, audace et leadership*'. J'identifiais ainsi les trois caractéristiques intrinsèques d'un bon négociateur dans un monde et un environnement socio-économique en mutation constante. Ces talents restent indispensables en 2020. En revanche, la concertation sociale entre syndicats et employeurs, telle qu'elle est organisée aujourd'hui, atteint ses limites. Un nouveau modèle de concertation — non conflictuel — s'impose. Mais sa mission fondamentale, à savoir la promotion du bien-être des travailleurs et de la performance de l'économie belge, doit être préservée.

L'essence de la concertation socio-économique se résume en une série d'oppositions : concertation interprofessionnelle vs. concertation sectorielle et d'entreprise, concertation formelle vs. concertation informelle, concertation fédérale vs. concertation régionale, concertation bipartite vs. concertation tripartite, succès vs. échec. Négociateur social chevronné, Manou Doutrepoint le sait mieux que quiconque. Chacun de ces aspects est abordé d'une manière ou d'une autre dans son ouvrage. Mais la valeur ajoutée de celui-ci réside dans les leçons pratiques de Manou, dans les *do's* and *don'ts* en situations pratiques... dans la psychologie de la concertation.

Mon essai mettait l'accent sur des considérations macro-politiques. L'ouvrage de Manou le complète bien grâce à ses recommandations destinées au terrain, au lieu de travail. Ses décennies d'expérience en tant que négociateur social donnent à ses propos une dimension très réelle, réaliste et prête à l'emploi.

Le journaliste américain Robert Quillen a formulé l'essence de la négociation en termes puissants et pertinents : « *La discussion est un échange de connaissance, la dispute un échange d'ignorance* ». J'espère sincèrement que l'expérience et les connaissances de Manou contribueront à la discussion et éloigneront la concertation actuelle du conflit.

*Pieter TIMMERMANS*

*CEO Fédération des entreprises de Belgique (VBO FEB)*

# 2 Avertissement

Ce cahier s'adresse aux managers responsables pour mener à bien des négociations sociales au niveau d'une entreprise. Plus spécialement, aux professionnels avec un minimum d'expérience.

Son objectif est d'aider le négociateur impatient avec un trajet à suivre et des conseils pratiques qui font la différence et qui évitent de faire des erreurs. Il m'a donc fallu éviter au maximum de la prose et appliquer strictement la loi de Pareto, soit la règle des 20–80.

C'est sur base d'expérience que j'ai fait le tri entre ce qui est, à mon humble avis, essentiel et ce qui est accessoire pour conduire des négociations raisonnées.

Le sous-titre commence par le mot *essai*. Il cache le fait que j'ai donné de la place à la réflexion personnelle, voire subjective.

Cet essai ne peut être comparé avec des études ou gros ouvrages, les uns plus professionnels que les autres, ni avec des formations de plusieurs jours par des experts réputés. Mais il pourra inviter le lecteur à suivre ces formations et à lire des livres spécialisés.

Je remercie Isabelle Bertrand pour m'avoir encouragé pour rédiger ce recueil. Sa vision sur les négociations est complémentaire à la mienne et très précieuse pour réussir un dialogue raisonné entre employeur et syndicats. Merci aussi à Paul Soete pour le partage de son expérience, ses remarques judicieuses et son apport pour le *finishing touch*.

Manou Doutrepoint

Octobre 2020

# 3 La négociation et la négociation sociale

Négocier c'est discuter les affaires communes entre des parties qui se termine par un échange ou troc en vue d'un accord.

Une négociation sociale est une négociation entre employeur(s) et syndicats ou représentants du personnel pour trouver des solutions collectives à des problèmes qui portent sur la compétitivité nécessaire pour créer la richesse, la participation des travailleurs, les conditions de travail et/ou le partage des richesses créées par les entreprises entre l'actionnaire et les travailleurs.

## 4 Les contextes

### **Le contrat social**

Derrière toute négociation sociale, il y a le contrat social historique entre employeurs et syndicats, entre capital et travail.

Les deux parties avec, au départ des intérêts fondamentalement différents, acceptent depuis le début du siècle passé la cohabitation ou l'existence et le pouvoir inévitable de l'autre. Par cette réciprocité les employeurs reconnaissent la liberté d'association, la liberté de négociation et le droit de grève et sont prêts à partager des richesses. Les syndicats respectent le droit de propriété, la liberté d'entreprendre et l'autorité de l'employeur en abandonnant la révolution.

Sans ce contrat social, la négociation devrait céder la place soit, au capitalisme sauvage, soit à la révolution. Il porte le nom de *compromis fordiste*. Il vaut pour les relations sociales dans le secteur privé marchand. Ce compromis jette le pont entre le capital et le travail. C'est le pont qui permet la rencontre organisée entre employeurs et syndicats. La négociation est le produit inévitable de ce compromis.

Pourquoi ce contrat ? Parce que les deux parties dépendent de l'une et de l'autre et parce qu'elles abandonnent leur utopie qui est pour l'une l'autorité absolue et pour l'autre l'acquisition des moyens de production.

Nous rappelons ce compromis en début de cet essai car il est la base du respect mutuel que se doivent les acteurs. Le contrat social est aussi la base du respect des règles de jeu que je soulignerai plus loin. Même lorsque les tensions montent, ce qui est plus que probable en négociation sociale, les acteurs ne devront pas l'oublier.

Dans le sillage de ce contrat social, nous trouvons deux principes :

- la liberté de négociation qui veut que les négociations sociales se déroulent sans ingérence des autorités. Il est au cœur des préoccupations des fédérations d'employeurs et syndicats, ensemble, avec la liberté d'association,
- l'engagement de partager les richesses créées par la productivité entre les actionnaires et les travailleurs.

## **Le contexte des intérêts et des valeurs**

Puisque la négociation est au fond un troc, il est capital pour le négociateur social d'être conscient des intérêts que défend l'autre. Ainsi, il pourra dépasser les positions des parties et échanger ce qui est important pour l'un et pour l'autre.

La littérature sociologique au sujet de la concertation sociale donne un inventaire théorique mais utile et fait la distinction entre quatre raisons d'être de la concertation sociale :

- la *qualité du travail* et des conditions de travail, dont la protection et la prévention, la sécurité de travail, la possibilité de se développer, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- la *justice distributive*, sous forme du partage des richesses, sous forme de formation des salaires et de la sécurité sociale (solidarité et rémunération reportée), et le respect pour les droits fondamentaux, comme le principe de la non-discrimination ;
- la *justice procédurale* c.à.d. la possibilité de s'exprimer et de contredire. C'est le domaine des procédures (information, consultation, codécision) et de l'organisation du dialogue social ;

- les meilleures conditions pour assurer la *croissance économique* telles que la maîtrise du coût salarial, l'amélioration de la productivité du capital et de la productivité du travail (e.a. par la flexibilité) et un marché du travail équilibré. C'est le discours de la compétitivité.

C'est évident que employeurs et syndicats ont chacun un ordre de priorité et donnent un poids différent à chaque valeur.

## **Le contexte des rapports de pouvoir**

Les relations de travail sont des relations de pouvoir juridiques (d'où l'importance des formalités et des procédures) et réels (la capacité de faire grève pour les syndicats et l'arrêt des investissements pour l'employeur).

## **Les rapports de confiance**

Le négociateur social stratégique cherchera une culture de confiance, comme point de départ. De bons contacts personnels y aideront mais ne suffiront pas. Il faut aussi un climat serein au sein du conseil d'entreprise et du comité PPT ainsi qu'avec la délégation syndicale.

La confiance qu'ont les négociateurs entre eux n'exclut pas des négociations dures, si elles ne sont pas biaisées par les techniques de manipulation.

## **La position des négociateurs**

Une négociation est un exercice entre personnes qui sont plus que propriétaires d'un mandat. Elles ont plusieurs identités. Elles prennent une position particulière dans leur organisation et une autre en relation avec d'autres organisations. Elles ont aussi des intérêts personnels. Ces positions sont souvent l'enjeu réel d'une négociation.

# Le climat social

Nous savons que la négociation sociale est une négociation entre des parties qui dépendent des unes et des autres, au jour le jour. Elle n'est qu'une activité plus mouvementée, plus tendue parmi les relations de travail quotidiennes. Il n'est donc pas difficile de comprendre que le climat de négociation dépend du climat social journalier.

Deux facteurs jouent une influence déterminante dans le processus des négociations.

L'un est la confiance entre parties dont j'ai déjà parlé.

L'autre est le climat social, c.à.d. le sens de justice dans l'organisation. Ce sens de justice dépend, selon moi, de deux facteurs :

- *'compliance'* : le respect des obligations juridiques est la moindre des choses et en plus évite de prêter le flanc aux relations de pouvoir ;
- la gestion stricte des *'irritants sociaux'* qui évite un mécontentement général et à la limite une envie de revanche.

# Le contexte économique

Négocier dans un contexte d'abondance est différent que dans un contexte de pénurie. Cela a une influence sur la psychologie des négociateurs. Négocier pour réduire les pertes mène à des prises de positions plus dures que négocier pour partager une abondance.

# 5 La place de la négociation dans la concertation sociale

La concertation sociale fait avec la participation directe, financière et de gestion partie de la démocratie socio-économique.

La concertation sociale au niveau de l'entreprise connaît la distinction entre information, consultation et codécision.

- Le *droit à l'information* des représentants du personnel leur est nécessaire pour comprendre dans quel jeu ils jouent. Pour l'employeur, l'enjeu est d'expliquer et de faire *comprendre* le contexte économique et social.
- Le *droit de consultation* est l'occasion pour les représentants du personnel d'influencer les décisions de l'employeur, sans qu'ils puissent d'un point de vue juridique les bloquer. Dans ce domaine, le défi de l'employeur est *d'écouter et de persuader*. Mais il n'existe pas d'obligation d'arriver à un accord mais bien, à une justification raisonnable d'une décision.
- Le *droit de codécision* ou l'obligation légale de négocier pour l'employeur et la *liberté de négociation des syndicats* ou l'obligation pour l'employeur de négocier à la suite des rapports de force menant à la *négociation*.

La concertation sociale ou la participation des travailleurs, en droit belge, est surtout un domaine d'information et de consultation. Seules quelques matières importantes sont sujettes à négociation. Il en est ainsi pour le règlement de travail avec ses modalités du temps de travail et les horaires. C'est également le cas pour les cct pour régir les horaires flexibles et les formes alternatives de rémunération (chèques repas et CCT 90). Cependant, force est de constater que si juridiquement, les négociations sont choses exceptionnelles, elles sont d'une importance stratégique pour une entreprise du même ordre que des contrats commerciaux ou financiers.

Le négociateur averti déduira de cette analyse la règle d'or qu'est *la première règle de négociation qui est « de ne pas négocier »*. Négocier alors qu'il existe une alternative légale et valable, sans la condition d'un consentement formel des syndicats, c'est leur donner volontairement du pouvoir. C'est pourtant cette erreur fondamentale qui est trop souvent commise dans les entreprises.

Cette règle d'or ne signifie pas du tout qu'il ne faut pas de dialogue, loin de là. L'obligation d'information et de consultation est une réelle opportunité pour l'intelligence collective. Le partage de l'information est la première condition pour garantir un dialogue qui crée de la valeur ajoutée. Il en va de même pour les contacts informels. La seconde est de ne pas faire jouer les rapports de force mais de jouer le jeu avec *fair play*, en veillant à traiter les acteurs de façon juste et respectueuse (on appelle cela aussi la *justice procédurale*).

Il est important de (faire) respecter les compétences de chaque organe de concertation. Montesquieu parlerait de la séparation des pouvoirs. Par exemple, un règlement de travail contrairement à une cct se négocie en conseil d'entreprise, non pas avec la délégation syndicale.

Enfin, soulignons que la concertation sociale ne se limite pas à la négociation formelle. L'usage ou la coutume est le résultat d'une négociation informelle, d'arrangements, à l'ombre des négociations formelles. Souvent, elles touchent des procédures à suivre par les représentants de l'employeur et des travailleurs et des domaines qui ne touchent pas les intérêts directs ou individuels des travailleurs.

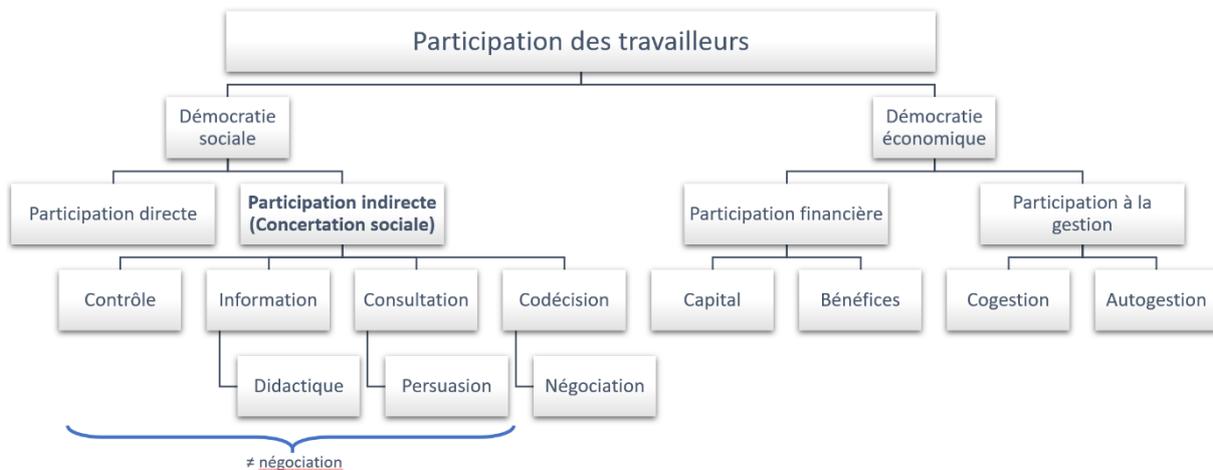


Image: Fig. 1 : aperçu des modalités de participation des travailleurs

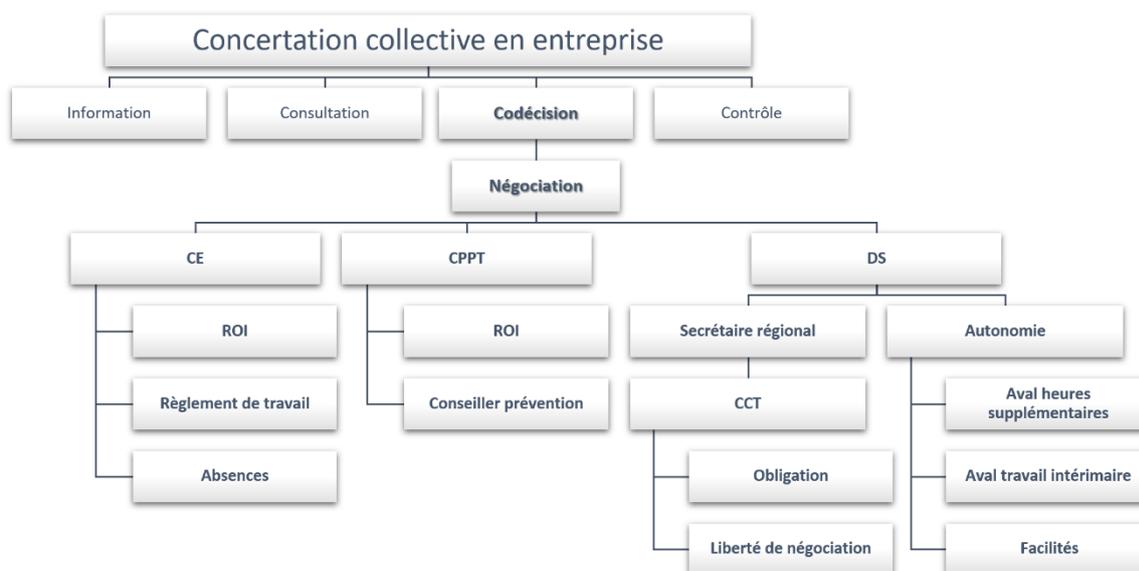


Image: Fig. 2 : les domaines les plus importants de négociation sociale en entreprise<sup>1</sup>

Ici je me limite relations collectives de travail et ne traite pas du dialogue entre employeur et délégués syndicaux à la suite de conflits individuels. Ce dernier sujet fait l'objet de la brochure *Le temps nécessaire et autres facilités syndicales* éditée par la FEB.

## 6 Une équipe de négociation

Préparer une négociation commence par la désignation d'une équipe responsable. Il faut bien une équipe car pour une seule personne, la tâche n'est pas impossible mais reste périlleuse.

Une équipe, c'est de l'intelligence collective, de la mémoire collective et des compétences complémentaires pour développer stratégie et tactique.

Pour des négociations importantes, il faut en première ligne un porte-parole, un décideur, un observateur, une personne qui connaît la réalité sur le terrain et un rédacteur de textes. Une répartition des rôles est impérative. Il est impératif qu'un ou plusieurs membres de la direction participent aux négociations. Faut-il la présence du chef d'entreprise ? La réponse dépend du tempérament de celui-ci et du choix de se réserver un niveau pour amortir l'escalade conflictuelle. Mais les syndicats ne peuvent pas l'exiger.

En *back office*, nous trouverons ceux qui devront appliquer un accord éventuel comme l'expert en *compensations and benefits* qui jongle avec sa calculatrice, les HRBP, quelques managers en ligne. Le négociateur les consultera, non seulement, pour des aspects techniques mais aussi pour vérifier les effets d'un accord éventuel sur le terrain. Ainsi associés à la genèse d'un accord, ils en seront les ambassadeurs. Plus le management sera associé en aval dans le processus, plus il pourra faire vivre l'accord au sein des équipes.

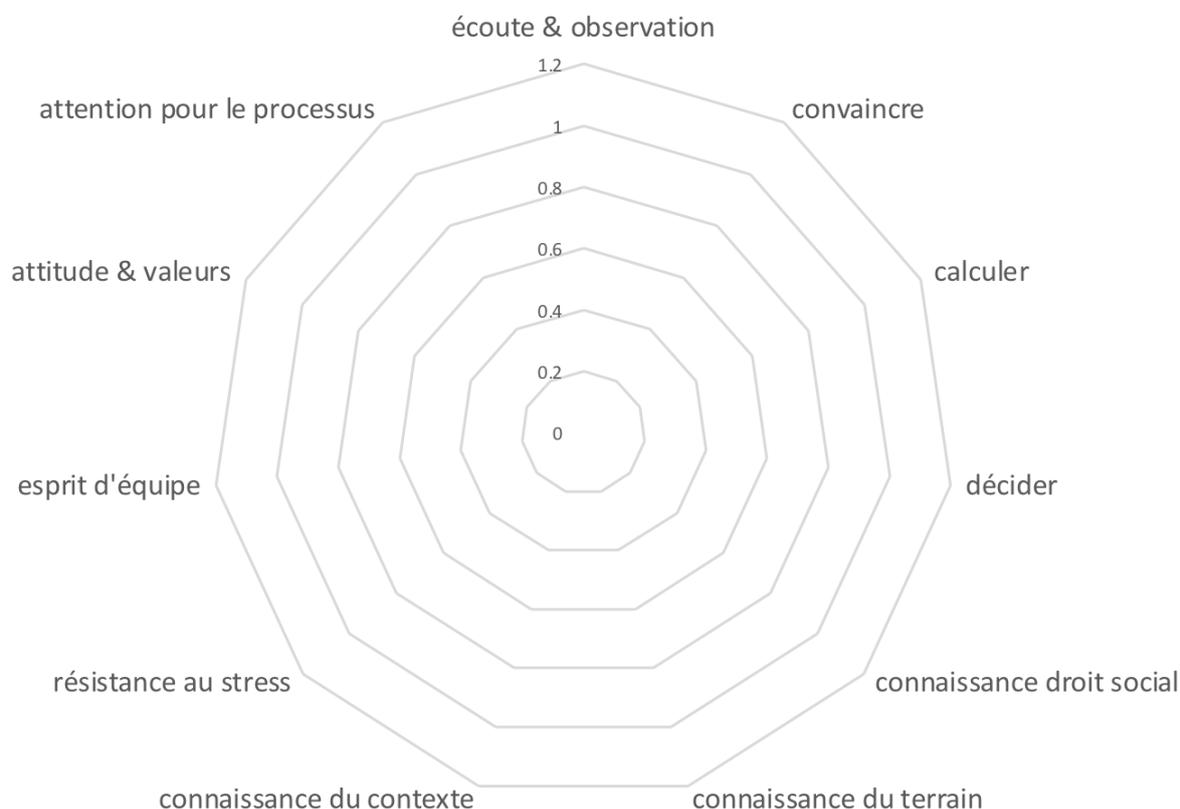


Image: Fig. 3 : comment mesurer l'intelligence collective d'une équipe de négociation

En fonction de l'analyse il sera utile de prévoir une initiation ou formation dans l'un ou l'autre domaine.

## 7 L'esprit des négociations

La négociation est essentiellement un troc et un jeu de pouvoir. Il est nécessaire lorsque le pouvoir et le contre-pouvoir ne trouvent pas de solution par le dialogue et la persuasion, lorsque les efforts pour trouver un consensus n'aboutissent pas. Trois facteurs jouent un rôle capital.

# Le respect

Tout le monde prétend avoir raison et déteste la contrariété. La diversité des points de vue est étonnante. Qui peut, néanmoins prétendre que son raisonnement a plus de valeur que celui de l'autre ? Surtout lorsqu'on sait que l'homme raisonne en fonction de ce qu'il trouve important. Peut-on alors déplacer la question et mettre en doute non pas le raisonnement mais le choix de l'autre ? Qui peut le dire ? Personne, car le choix du raisonnement, c'est le fruit des intérêts de chacun, qui à son tour est le fait d'une perception subjective, et non pas d'une quelconque supériorité. Inévitablement, cette constatation oblige le négociateur à avoir du respect pour l'opinion de l'autre et de réclamer, à son tour, le respect pour sa propre opinion.

# L'écoute

Comme les convictions émanent très souvent des enjeux, des intérêts et des perceptions subjectives, le terrain, pour persuader et se laisser persuader, est étroit et encombré. Pour le travailler, il y a une condition préalable : l'écoute.

L'écoute, c'est d'abord le respect pour l'autre. Mutuellement. Sans y être forcé. La personne qui se sent écoutée, se sentira traitée d'une façon juste. Dès cet instant, elle sera prête à écouter à son tour et à répondre à des questions, voire à se laisser persuader. L'écoute, c'est comprendre pour se faire comprendre. C'est l'opportunité de découvrir des intérêts communs et les enjeux de l'autre.

Le négociateur excelle dans l'écoute. Il demande des détails, des précisions, des exemples.

L'écoute est bien plus que le recueil d'informations. L'écoute, c'est avant tout se taire et laisser parler l'autre sans l'interrompre. L'écoute, c'est comprendre les mots et la capacité de les répéter, sans interprétation, émotion ou feedback. L'écoute s'appuie aussi sur l'observation du comportement de l'autre pour le questionner ensuite.

L'écoute, c'est aussi être disposé à admettre que l'autre puisse avoir raison. La rationalité des décisions stratégiques du management est parfois surestimée (biais cognitifs) et pourrait y gagner à tenir compte du bon sens et l'expérience du terrain des représentants du personnel. L'écoute est l'acceptation de la confrontation des points de vue.

Voir plus loin sous le chapitre la préparation du discours.

## Le sens du compromis

Le mot compromis est compromis. Il est associé à un échec dans sa recherche d'une collaboration consentie. C'est un malentendu. La valeur du compromis est justement de trouver une entente honorable là où, après effort, le consensus parfait est illusoire et ne semble pas être possible. Le compromis est une entente qui permet de faire durer la collaboration, ce qui est nécessaire lorsque les parties, malgré les différences de vues, de valeurs et d'intérêts dépendent les unes des autres. *Le compromis est une réponse adéquate au fait que tous les hommes sont uniques* (Angela Merkel).

Le sens du compromis est nécessaire à condition qu'il ne détruise pas de la valeur, ni pour l'un ni pour l'autre. Mais il ne peut avoir comme objet les valeurs, car celles-ci ne sont pas négociables.

La figure ci-dessous est fort connue par les négociateurs expérimentés.

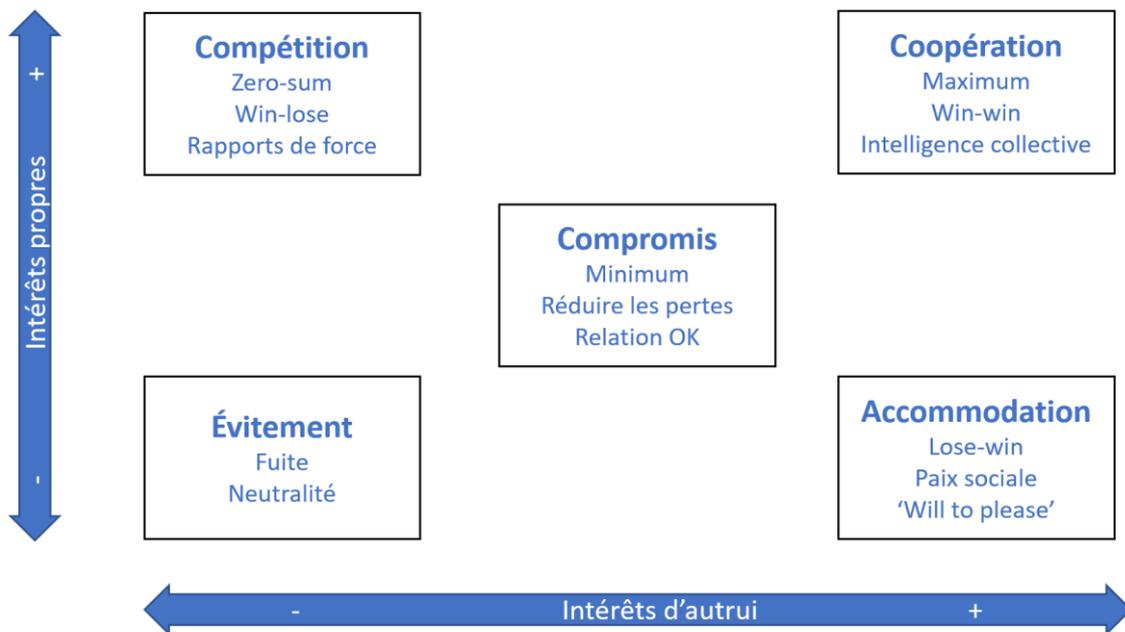


Image: Fig. 4 : Le modèle de Thomas & Kilmann

# 8 La vision sur la concertation sociale

La négociation sociale faisant partie de la concertation sociale au sens large, il va de soi que les négociateurs ont besoin d'une vision sur les relations de travail.

Depuis quelques décennies on retrouve dans la littérature deux modèles ou deux écoles de concertation sociale. D'une part existe le modèle de conflit qui a prouvé sa performance au 20<sup>ème</sup> siècle, d'autre part le dialogue raisonné qui est, selon quelques uns, plus adapté à la réalité socio-économique et culturelle du 21<sup>ème</sup>.

À chacun d'opter pour son école et de se positionner. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques des deux visions. Il est un outil de réflexion,

Table: Tableau 1 : les différences entre deux modèles de concertation sociale

	<b>L'école traditionnelle</b>	<b>L'école nouvelle</b>
Attitude des acteurs	<p>Fermée</p> <p>Idéologie de la lutte</p> <p>Somme nulle(compétition)</p> <p>Bloquer ses positions</p> <p>Intérêts communs = opportunité ou un moyen</p> <p>Intérêts propres = priorité</p>	<p>Ouverte</p> <p>Négociation raisonnée</p> <p>Win-win (collaboration)</p> <p>Résoudre des problèmes</p> <p>Intérêts communs = objectif</p> <p>Sans nier les intérêts propres</p>
Moment de la participation	Après décision	Avant décision
Options de base	<p>Stabilité</p> <p>Contrôle</p> <p>Conflit</p> <p>Justice sociale</p> <p>Standardisation</p> <p>Centralisation</p>	<p>Changement</p> <p>Partenariat stratégique</p> <p>Collaboration</p> <p>Amélioration constante</p> <p>Diversité</p> <p>Décentralisation</p>
Sujets	<p>Revendications</p> <p>Droits &amp; obligations</p> <p>Conditions de travail &amp; de rémunération</p> <p>Input</p>	<p>Information &amp; benchmarking</p> <p>Réalisation d'objectifs</p> <p>Emploi et compétitivité</p> <p>Output</p>
Processus	<p>Contrepouvoir</p> <p>Négociations distributives</p> <p>Négociation permanente</p> <p>Accords ponctuels</p>	<p>Intelligence collective</p> <p>Négociations intégratives</p> <p>Dialogue social permanent</p> <p>Négociation occasionnelle</p>

Table: Tableau 1 : les différences entre deux modèles de concertation sociale

	<b>L'école traditionnelle</b>	<b>L'école nouvelle</b>
	Règlementation	Benchmarking & objectifs
	Intégration verticale	Intégration horizontale
	Mise en vigueur & sanctions	Monitoring & amélioration
Conception de la grève	« Lutter c'est vivre »	Échec temporaire & acceptable
Relation avec les collaborateurs	Exclusivité des syndicats Passif	Transparent pour les 2 parties Interactif

Cette présentation simplifie trop les relations sociales et polarises les adeptes de l'une ou l'autre école. En fait il y a une coexistence des deux visions dont l'une est adaptée à la négociation distributive qui répond au besoin de distribuer les richesses et l'autre qui plus adaptée à l'intelligence collective pour répondre aux besoins de compétitivité, de participation et pour une part de bonnes conditions de travail.

## 9 La stratégie de négociation

### Calendrier

Une négociation particulière ne s'improvise pas. Elle s'inscrit sur une ligne de temps où apparaissent la date des élections sociales, les négociations bisannuelles concernant la norme salariale, les délais pour de grands changements, ...

Le négociateur a, en tête, tous les points de négociation figurant sur la liste de l'employeur et des syndicats, comme, par exemple, une modification de conditions salariales, des horaires atypiques, une modification du règlement de travail, ... Il choisira, en fonction de la technique de négociation et du climat social, le(s) moment(s) pour négocier, soit de manière séparée (*la technique du salami*) soit, de manière globale (*le tout est en tout*). La plupart des négociateurs préfèrent aborder les points les plus faciles avant d'entamer des sujets difficiles.

Il ne tiendra pas uniquement compte du minutage des négociations mais il tiendra compte également du temps nécessaire pour partager l'information utile et cultiver le sens de

l'urgence. Il est donc parfois urgent de prendre le temps pour faire accepter socialement ce qui est nécessaire économiquement. Il faut oublier de pouvoir passer en force ce que le management a préparé pendant des mois car les syndicats n'acceptent pas l'argument d'autorité, ni la pression du temps. Ils ont le temps. La surprise ne rapporte pas.

La situation économique joue un rôle important. Il est plus difficile de négocier un gagnant-gagnant lorsque l'entreprise connaît des difficultés. C'est moins difficile lorsqu'il y a une marge pour une amélioration du pouvoir d'achat.

## Améliorer le MESORE

Négocier sans connaître meilleure solution de rechange (MESORE)<sup>1</sup> c'est aller droit au mur. Non seulement il faut la connaître mais il faut avant toute négociation essayer de l'améliorer.

Négocier lorsqu'on a une alternative est plus facile. L'employeur qui par exemple négocie le changement est en position de faiblesse lorsqu'il dépend d'un seul site. Ainsi, façon de parler, un producteur de limonade qui utilise l'eau du robinet peut plus facilement déplacer le lieu de production qu'un producteur d'eau minérale. Si la délocalisation n'est pas aussi simple que laisse apparaître cette phrase, le choix du lieu pour des nouveaux investissements est une arme plus redoutable aux mains de l'actionnaire.

## Se préparer au pire

Une négociation sociale peut toujours dériver vers un rapport de force et un bras de fer. Les rapports de force inévitables à toute négociation dépendent en fin de compte de l'arbitrage que font les travailleurs entre la mobilisation spontanée ou organisée par les syndicats et la loyauté envers l'employeur. Dans certaines entreprises il suffit d'observer les efforts que font les délégués syndicaux pour entretenir un esprit de combat et de mobilisation. L'employeur cherchera à trouver des alliés auprès des collaborateurs qui ont des intérêts communs avec l'entreprise. L'erreur serait de se concentrer sur les opposants au lieu de gagner la confiance auprès des alliés.

L'employeur réaliste, tout en essayant de l'éviter, n'oubliera pas l'épée de Damoclès qu'est la grève.

Il faut s'y préparer dans l'espoir que cela ne sera pas nécessaire.

Cela signifie trois choses :

1. Prévoir la porte de secours en cas de blocage des négociations. La règle est l'intervention du bureau de conciliation de la commission paritaire. Cette procédure n'est rien d'autre qu'une continuation des négociations à travers de personnes interposées qui ont comme mission d'éviter la grève. Rien n'empêche les parties de commun accord de faire intervenir un professionnel pour faciliter un accord.<sup>2</sup>
  2. Connaître exactement le degré de résistance de l'entreprise, concrètement, savoir combien de jours de grève elle peut encaisser sans dommages disproportionnés.
  3. Se préparer à la grève, c.à.d. prévoir des procédures pour organiser la sécurité et la continuité, pour assurer la liberté de travail des non-grévistes, pour communiquer et pour prendre des décisions.
1. Dans la langue de Shakespeare *BATNA* (best alternative to a negotiated agreement). ↵
  2. Pour plus d'information à ce sujet : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/conflits-collectifs>. ↵

## 10 La topographie d'une négociation

Le négociateur se demande avant tout *pourquoi* l'autre partie modifiera son point de départ. Il sait que la réussite dépend pour 80% de la préparation. Pour cela il analyse, calcule et raisonne pour comprendre la situation de chaque partie autour de la table de négociation. Il peut le faire à l'aide du tableau ci-dessous.

Table: Tableau 2 : topographie d'une négociation

	EMPLOYEUR	TRAVAILLEURS / SYNDICATS	
Positions	Ouverture	Rupture	Rupture Ouverture
Intérêts			
Enjeux			
Valeurs			
MESORE			
Esprit			

## Positions

La ligne « **positions** » (il peut y en avoir plusieurs) demande à être remplie par les modalités concrètes qui sont sujets de négociation. C'est le « comment » pour atteindre les intérêts. Il comprend, en détail, les points de départ (voir plus loin l'ouverture) et les points de rupture respectifs qui feront l'objet de la négociation. Entre les deux les parties ont situé le point d'attente réaliste. A partir d'une veille organisée sur les prises de parole, dans les tracts, les courriels, les comptes-rendus des instances, le damier des thèmes est un tableau qui recense les objets du dialogue social en ligne et les acteurs qui les portent en colonne. Cela permet à la fois de savoir quel sujet importe le plus pour quel acteur. (Voir plus loin sous le chapitre préparation technique.)

Tout négociateur cherche les points de rupture de l'autre partie et les compare avec les siennes pour trouver un accord qui répond aux intérêts des deux parties. C'est la zone d'un accord possible ZOPA).

## Intérêts

La ligne « **intérêts** » décrit les différents objectifs que cherchent à réaliser chaque partie derrière chaque position. Les intérêts sont le cœur et le corps des négociations. Pour

l'employeur, il s'agit de réaliser la stratégie de l'entreprise. Les négociateurs sociaux sont présumés défendre les intérêts soit de(s) l'employeur(s) soit des travailleurs, mais parfois les intérêts personnels jouent un rôle. Les intérêts défendus par les syndicats ne concernent pas toujours l'ensemble des travailleurs ou ne favorisent pas nécessairement les intérêts des plus faibles.

Découvrir les intérêts des négociateurs derrière les modalités nécessite de découvrir les personnes qui façonnent le mandat. Il faut être conscient que tout négociateur est au cœur de plusieurs interactions importantes pour lui. Pour un négociateur syndical par exemple cela ne se limite pas uniquement à la ligne de conduite de sa centrale mais s'étend aux militants syndicaux (des influenceurs parmi les travailleurs qui n'ont pas de mandat social) et aux autres fractions qui sont des concurrents pour l'affiliation. C'est dire qu'il faut prêter attention à la position du négociateur dans le(s) groupe(s), aux conflits de rôles et aux décideurs informels.

Le négociateur intelligent est focalisé sur les intérêts. Il les découvre et les met dans un ordre d'importance. Il les nomme pour ouvrir des possibilités d'accord au-delà des positions, car les positions ne sont que des modalités des intérêts.

## Enjeux

L'**enjeu** ou l'intérêt final est l'importance existentielle d'une négociation pour une partie. Les syndicats négocient évidemment pour défendre les intérêts des travailleurs, mais parfois ils voient une négociation aussi comme moyen pour unifier l'organisation même. C'est l'intérêt de la négociation en soi, le bénéfice pour l'existence d'une partie. Il s'agit souvent de l'occupation d'un territoire, de légitimité, de valeurs, de symboles ou de pouvoir. Pour le dire avec les mots de Descartes : *je négocie donc j'existe*.

Il faut être certain que les positions et intérêts servent les enjeux.

# Valeurs

Les négociations sociales sont ancrées sur des valeurs et idéologies telles liberté d'entreprendre vs justice sociale, individualisation vs solidarité, risques vs sécurité, ... En tant que telles elles ne sont pas négociables.

# Mesore

La « **MESORE** » attire l'attention du négociateur réaliste sur les conséquences en cas de désaccord comme l'épreuve de force ou le statu quo. Elle fixe les conséquences lorsqu'un négociateur quitte la table.

C'est le MESORE qui fait la différence entre consultation et négociation. En cas de consultation l'employeur garde le pouvoir juridique de décider, en cas de négociation la décision dépend d'un accord entre l'employeur et les syndicats. À côté il faut tenir compte des rapports de force réelle, c.à.d. les dommages à la suite d'une grève.

# Esprit

La notion « **esprit** » décrit la priorité du dossier et la volonté d'aboutir à un accord équilibré voir même un win-win. Il faut donc découvrir la position que prennent les parties concernées dans le modèle de Thomas et Kilmann (voir ci-dessus). Cette position est non seulement le résultat des intérêts et des enjeux mais aussi de la psychologie des acteurs et la culture des organisations. L'esprit déterminera l'image de chaque partie laissera à l'autre pour la prochaine négociation. Il influence définitivement le climat de confiance entre les négociateurs.

À l'aide de ce schéma il sera possible de fixer l'aspiration maximale et le seuil minimal d'un accord de chaque partie, la zone des concessions ainsi que la zone d'accord possible. Il évite la négociation avec soi-même pour arriver un à accord qu'on ne voulait pas.

Les colonnes du tableau 2 sont réduites à 2, à savoir, employeur et syndicats. Il suppose un front commun entre syndicats. Si ce n'est pas le cas, il faut ajouter dans le schéma du tableau d'analyse non seulement une colonne pour distinguer deux (ou trois) syndicats mais il faut

aussi une règle pour estimer l'influence ou la dominance qu'a un syndicat par rapport à un autre et sur le terrain.

La conclusion peut être de décider de se lancer dans une négociation avec un seul syndicat.

Nous verrons plus loin l'importance de l'écoute pour découvrir les intérêts des autres. Mais négligeons pas la réflexion pour connaître les vrais objectifs et enjeux de soi-même. L'art est de s'orienter vers les intérêts dans l'avenir et non de revenir sur le passé.

Sachons que personne ne dévoile ses enjeux. Il est inutile d'en parler et même dangereux car c'est parler de son point faible.

Il serait naïf et d'un point de vue tactique nous pouvons parler d'un suicide de dévoiler son mesure.

## Évaluation de la préparation

Au bout de l'exercice, qui prend du temps, l'équipe de négociation conclura si elle dispose d'assez d'informations ou non pour remplir le tableau.

# 11 Le mandat

Pour dégoupiller une négociation, il faut un mandat.

Donner ce mandat revient à la direction qui en fait une affaire de stratégie de l'entreprise.

Les mandants doivent être clairs, mais laisser une marge de manœuvre aux négociateurs, être disposés à évaluer l'équilibre d'un accord global, ne pas se mêler de la tactique, prêts à prendre leurs responsabilités si le mandat semble trop étriqué. C'est dire qu'ils doivent tenir compte de la possibilité d'un bras de fer, de la grève.

Le négociateur ne se laissera pas manipuler par les mandants avec le reproche d'être victime du syndrome de Stockholm (lancez votre moteur de recherche). Pour cela il leur soumettra la topographie de la négociation pour cueillir un mandat réaliste. Il identifiera les influenceurs et les décideurs avec leurs objectifs, valeurs et enjeux. Il laissera une marge de

manœuvre dans sa proposition pour leur laisser l'occasion de défendre leur position dans le groupe.

C'est ici l'occasion de répéter qu'il faut qu'au moins un membre de la direction participe aux négociations et à la préparation des négociations.

## 12 La préparation technique

### Confidentialité

Le négociateur devra impliquer plusieurs personnes dans la préparation technique d'une négociation. Il va de soi qu'il leur demandera la confidentialité.

### Le contexte juridique

Toute négociation sociale est dominée par la dimension juridique. Les sources de droits supérieures, conformément à l'hierarchie des sources de droit, délimitent la liberté de négociation. Le négociateur connaît toutes les modalités et les procédures, les obligations et les possibilités que laissent la loi, les cct intersectorielles et les cct sectorielles.

### Le détricotage des modalités.

Une négociation sociale, c'est gérer les modalités jusque dans les détails car toutes cachent des intérêts. Il faut en déduire que rien n'est évident et que tout se négocie.

Prenons comme exemple une négociation sur le montant d'un régime d'allocation complémentaire RCC. Il faudra se pencher sur le salaire de référence en tenant compte d'une moyenne ou non, des primes ou non, du pourcentage de la différence entre le net et l'allocation de chômage. Un autre exemple est la négociation bisannuelle d'augmentation salariale. Il ne suffit pas de connaître la norme salariale interprofessionnelle et les modalités laissées par les commissions paritaires compétentes, il faudra aussi se pencher sur le calcul de la marge au niveau de l'entreprise et sur les différences entre employés et ouvriers.

Des modalités essentielles sont l'entrée en vigueur, les transitions et la durée de l'accord.

Le négociateur n'oubliera pas que les managers et les travailleurs préfèrent des modalités simples et claires et faciles à appliquer. Il n'hésitera pas à analyser des exemples et à faire appel au savoir-faire des personnes qui devront exécuter l'accord qui découlera des négociations.

## **Benchmark**

Un facteur important pour l'évaluation d'une situation est la comparaison avec des situations similaires. Nous parlons de benchmark. Selon les résultats, les employeurs se vantent ou les syndicats se plaignent.

Le benchmark le plus souvent utilisé aussi bien par l'employeur que par les syndicats est la politique salariale (niveau des salaires ou pourcentage d'augmentation des salaires) par rapport à des pairs. Ils comparent les entreprises d'un même secteur et/ou d'une même région. Les secrétaires régionaux ont une longueur d'avance à ce sujet car ils coordonnent les négociations des entreprises d'une région.

# 13 La préparation du discours

Connaître son discours est une chose. Savoir le présenter en est une autre. Ici nous abordons le chapitre capital des possibilités d'influencer l'autre partie. Je souligne tout de suite la différence entre influencer et manipuler, une différence subtile entre une interaction plus raisonnée et consciente et une interaction plus émotionnelle et inconsciente.

## **La condition préalable : l'écoute**

L'enjeu de l'écoute est que l'autre se sente écouté. Une fois la certitude qu'il est écouté, l'autre s'ouvrira à un autre raisonnement, pas avant. Ce n'est qu'alors qu'il donne en quelque sorte la permission d'être influencé. Il faut donc de la patience avant de lancer son propre discours.

Écouter c'est recevoir de l'information, parler c'est donner de l'information. Le bon négociateur écoute 80% du temps pour parler pendant 20%.

Il faut aussi se fixer des objectifs de l'écoute, à savoir la présentation des faits par l'autre partie, ses émotions et motivations, valeurs et éventuellement les biais.

À cette fin, la règle d'or est de se taire et de ne pas interrompre celui qui parle, dans un premier temps, pour pouvoir reformuler, ensuite, avec exactitude, ce que l'autre a exprimé. Il est donc nécessaire de comprendre les mots de l'autre. Il s'agit donc d'oublier ses propres préjugés.

Et pour comprendre, on peut poser des questions dans le but de mieux saisir ce que l'autre dit. Un mot magique est « *comment ?* ». Une technique subtile est *l'écho*, c.à.d. répéter tout simplement un mot du discours de l'autre. Troisième moyen d'inviter parler est la question « *et après ?* » ou « *et puis ?* » ou encore la courte phrase « *racontez-moi plus* ».

Enfin répéter les mots que vous avez compris, sans interprétation. Ce n'est qu'après que vous pouvez partager votre sentiment ou impression. Abstenez-vous de commentaire, opinion ou jugement.

L'écoute nécessite de soigner son langage corporel. Dans ce sens le contact des yeux, le corps un peu avancé et les mains ouvertes sont des signes que l'autre personne va capter comme l'intention d'écouter.

## Sécuriser

Avant de répondre le négociateur veillera à sécuriser son interlocuteur, dans ce sens qu'il fait bien comprendre qu'il ne s'attaque pas à la personne. La négociation raisonnée est dans ce sens tout le contraire des techniques toxiques pour déstabiliser l'autre.

## L'exploration des intérêts et des valeurs

Dans la phase d'exploration les négociateurs sondent la zone d'un accord éventuel. Pour élargir cette zone, ils essaient de convaincre, non plus sur base d'arguments, mais en

s'appuyant, sur les intérêts. Derrière chaque position, argument et cadre (framing), il y a un intérêt. C'est le domaine de la créativité, des options (*if... then ...*) et de la découverte des intérêts communs pour quitter le *zero-sum* (un gain pour l'un signifie une perte pour l'autre) et chercher le *win-win*.

## L'art de poser de questions

Les spécialistes du questionnement sont les philosophes. Pour eux toute affirmation est sujet de questionnement. Rien n'est évident. Ils veulent dévoiler les affirmations, les raisons, les suites, les émotions derrière le discours, ...

D'eux on apprend les consignes suivantes :

- Posez une question à la fois.
- Questionnez avec peu de mots et des mots simples (e.a. par la technique de l'écho).
- Soyez direct et lancez votre question comme un archer lâche une flèche.
- Veillez à ce que question soit ouverte.
- Poser la question sans émotion ni compassion ni jugement.
- Ne vous contentez pas d'une réponse vague.
- Ne vous reposez pas jusqu'au moment où vous pouvez répéter la réponse claire.

Ainsi vous gagnez de l'estime et responsabilisez l'autre pour tenir un discours raisonné. En contrepartie vous devrez accepter les questions de l'autre.

Mais à ne jamais oublier : tout commence par l'écoute. Personne n'est prêt à écouter l'autre sans avoir le sentiment, la certitude même d'avoir été écouté. C'est une question de sens de justice qu'on appelle *justice procédurale*. On peut aussi l'appeler diplomatie.

C'est l'art du silence et l'habilité de poser des questions (utiliser au compte-goutte *pourquoi* et souvent *comment*), d'utiliser la technique de l'écho (pécher un mot dans le discours pour le répéter tout simplement), de poser la question *if ... then ...*. Mais il faut faire attention, car chaque question peut dévoiler la curiosité et l'intérêt qu'on porte sur le sujet. Une question transmet donc elle aussi une information.

# L'utilité des arguments

Notre formation scolaire et cartésienne nous conditionne à préparer des arguments. Il faut, bien sûr, le faire mais ayant en tête trois éléments :

- C'est une illusion de croire que seuls les arguments suffisent à convaincre l'autre. Les arguments sont au service d'un positionnement, sans chercher des intérêts. Ils favorisent la polarisation alors qu'une négociation sert à trouver un accord commun.
- Les arguments servent bien la crédibilité et la légitimité de celui qui argumente. Ils font preuve de consistance.
- Mieux vaut deux arguments que trois. Une longue liste d'arguments à deux inconvénients : elle donne le signal du peu d'assurance et elle laisse supposer l'existence d'un argument moins solide. Celui-là sera démoli sans défaut et non sans une certaine jouissance par l'adversaire pour déstabiliser celui qui est tout fier « d'avoir beaucoup d'arguments ».
- L'argument le plus fort sera présenté en dernier, car c'est celui qui détermine le reste de la conversation.
- Les arguments basés sur des chiffres ont un plus grand effet.

Bref, les arguments servent en début de négociations, lorsque le négociateur explique son ouverture.

## Les techniques d'influence

Là où les arguments échouent, certaines techniques issues du marketing et de la communication politique sont très efficaces. C'est la science de l'influence, fort bien analysée par Robert Cialdini dans son livre *Influence. The Psychology of Persuasion*. (éditions Allyn & Bacon). Les six principes sont la réciprocité, l'autorité, la sympathie, la rareté ou la pénurie, la consistance et le consensus.

Par extension une technique sans faille est d'utiliser les valeurs de l'autre. Et surtout les valeurs de l'arrière-ban de l'autre partie.

Enfin, il n'y a aucune influence si le discours est incompréhensible à cause de mots compliqués, de phrases sans fin et des insinuations peu claires. *Parler vrai* est une vertu,

la façon de le faire un art. À lire : *Made to stick. How Some Ideas Survive and Others Die* de Dan Heath et Chip Heath.

## Les mots magiques, les mots toxiques et les mots malhonnêtes

Les mots et le langage sont des outils. Ils peuvent être utilisés à bon escient, mais peuvent être manipulés pour détruire.

Les mots ont leur importance. Ils précèdent l'action. Les mots qui vont dans le mauvais sens sont précurseurs d'intolérance ou de violence. Cependant les mots magiques entretiennent un climat de confiance et de respect.

Je n'ai aucune prétention académique, mais il me semble qu'il y ait deux mots *magiques* dans toute interaction entre hommes et femmes, a fortiori, dans des négociations :

1. *Bonjour*. Saluer c'est le respect et la reconnaissance de la personne. Si vous n'êtes pas convaincu, essayez d'imaginer une conversation sans que l'autre vous ait salué.
2. *Merci*. La reconnaissance des actes de l'autre désarme celui qui veut un conflit.

Les mots *toxiques* en négociation existent. Ces mots humilient, ridiculisent, menacent la personne adverse. Rarement ils sont innocents car ils sont violents. Quelques fois c'est une maladresse. souvent c'est voulu. Ils déstabilisent l'autre et provoquent des émotions. La réflexion cède la place à l'irrationnel et aux réflexes. Cela laisse des traces qui enveniment les rapports entre personnes pendant et après la négociation. En négociations sociales les attaques en public contre la position du négociateur dans son groupe sont particulièrement redoutables parce qu'elles provoquent l'agressivité. C'est d'abord à la personne touchée à réagir, sinon les collègues doivent se sentir responsables d'intervenir intelligemment. Une suspension de séance permet de dédramatiser sans risque d'escalade en public. À cette occasion l'auteur sera personnellement confronté avec les dommages qu'il cause, non seulement pour la personne mais aussi pour le processus de la négociation.

Les mots *malhonnêtes* sont ces mots qui qualifient une situation de telle façon de susciter une aversion non justifiée ou une admiration non méritée. Souvent ce sont des clichés qui sont utilisés pour masquer un manque de réflexion et pour cacher la bêtise.

Pour terminer ce paragraphe sur les mots et le langage, soyons conscients que managers et syndicats utilisent un vocabulaire différent pour approcher la même réalité. Parfois il touche des valeurs. Un mot utilisé par les uns suscite une réaction contraire chez l'autre.

Table: Tableau 3 : comparaison des discours du managers et des délégués

<b>Le langage du manager</b>	<b>Le langage du délégué</b>
Raison	Émotion, («scandale», «chantage» )
Long terme	Court terme
Analyse	Généralisation
Facts and figures	Images
Logique économique (coûts)	Logique sociale (avantages)
Changement	Status quo
Le futur	Le passé
Abstrait	Concret
Individualisation	Le groupe, la communauté
Initiatives	Solidarité
Mobilité	Sécurité
Opportunité	Risques
Diversité	Équité
Flexibilité	Contrainte

## Une façon pour dire *non*

Répondre à une question qui n'est pas négociable doit être clair et consistant. À cette fin la technique du disque rayé est crédible avec les trois temps suivants :

- Répéter la question (ce qui fait savoir qu'on a bien compris la demande).
- Refuser clairement, sans détour.

- Donner une raison (non pas pour convaincre mais pour souligner sa crédibilité).

Si nécessaire on répète les trois temps, sans aucune variante, aussi longtemps que nécessaire, sans s'énerver.

### **Chantage ou négociation ?**

Parfois, lors de négociations tendues, lorsque la pression devient intolérable pour une partie, celle-ci reproche à l'autre de faire du chantage. C'est le cas lorsque les syndicats menacent de faire grève, lorsque l'employeur menace de délocaliser.

Le chantage se situe dans la case gagnant-perdant (voir ci-dessus figure 4) lorsque une partie n'hésite pas à provoquer un dommage chez l'autre pour son propre avantage. Cela va plus loin que ne céder aucun avantage à l'autre.

Le mot est chargé et émotionnel. Il est utilisé pour culpabiliser et accuser ou pour se plaindre et se présenter en victime.

Où est la différence entre chantage et négociation ? La nuance est que dans le premier cas on a à faire avec une menace illicite ou pas éthique et dans le deuxième cas il fait partie du *jeu*.

La différence juridique est facile : aussi bien la grève que la délocalisation sont des droits. La distinction éthique est subtile et subjective.

Inutile de se disputer sur la qualification éthique chantage – négociation car discuter de valeurs n'a pas de sens, elles ne sont pas négociables. Mais le mot utilisé lors de négociations est un signal émotionnel et l'occasion pour interroger et s'interroger sur l'effet que peut avoir le fait reproché sur la relation de confiance.

Pour être clair, un chantage est une menace soit un probabilité d'un acte volontaire, d'une action délibérée. Attirer l'attention sur un effet d'une cause sans l'intervention d'une partie concernée dans les négociations mais suite à d'autres facteurs est ni menace ni chantage.

## 14 La préparation mentale

# La distanciation émotionnelle et précautions rationnelles

Le bon négociateur prend distance de la négociation dans ce sens qu'il est conscient que c'est un *jeu* qui ne peut atteindre ou toucher sa propre personne. En même temps il sépare les personnes et les positions.

Cela lui donne la liberté de *parler vrai*, d'avoir du courage et de tenir un discours *sine ira et studio* (sans haine ni passion, comme le disait l'auteur latin Tacite).

Mais c'est difficile. Une négociation est de toute façon une confrontation émotionnelle et intellectuelle.

Notre cerveau réagit instinctivement lorsque nous nous sentons flattés, menacés ou mis en doute. C'est le domaine de l'émotion et de compétition qui pousse la personne à réagir par la fuite, l'agression ou comme une statue de sel au lieu de réfléchir sur la meilleure option pour répondre.

Il réagit également par les biais que nous avons tous. Nous croyons tous que nous avons raison, il faut donc admettre que l'autre a tout autant de raisons de croire qu'il a raison. Ces biais déforment la réalité sans que nous en soyons conscients.

Dans ce sens toute négociation est un exercice de soi-même pour faire vaincre la raison. Car un négociateur veut résoudre des problèmes au lieu d'en créer.

## Il est urgent de prendre du temps

Une négociation prend du temps. Le négociateur sait qu'il devra respecter des rituels. Et il prendra du temps pour se reposer. Il est conscient qu'une négociation demande de faire intervenir toutes ses compétences. Il sera reposé et se reposera à temps. Une condition nécessaire non seulement pour faire face au stress mais aussi pour faire fonctionner le cerveau de manière efficace, y compris sous les pressions.

## Focus sur les objectifs

Un navigateur trouvera toujours sa route avec une boussole même s'il a perdu sa carte. Ainsi, les intérêts et les objectifs seront la boussole pour mener le navire de la négociation à bon port.

## La préparation comme boussole

Toute négociation connaît une dynamique qui entraîne le négociateur dans un sens ou dans l'autre. Afin de ne pas perdre le cap, il est nécessaire de se rappeler l'importance de la préparation et, éventuellement de la corriger, à l'aide du tableau suggéré ci-dessus.

La préparation ne pourra pas servir de livre et n'est pas une route figée. L'esprit du négociateur sera disponible pour les imprévus.

## Prévoir des pressions

Une négociation sociale peut aller de pair avec des pressions inattendues, en plus de la pression des syndicats. Le CEO, des collègues et parfois même des politiciens sont des facteurs exogènes qui peuvent avoir une influence contraignante, en formulant des attentes imprévues. D'où, l'importance d'un mandat très clair.

## Éviter la camaraderie

Une relation correcte et respectueuse et la confiance entre acteurs sont importantes et facilitent la découverte d'un compromis. Mais cela ne signifie aucunement la camaraderie, car un acteur pourrait être tenté de miser sur la relation personnelle pour obtenir une concession.

# Se préparer au cas de manipulation

Le bon négociateur reconnaît les manipulations de tout genre, connaît ses propres points sensibles et sait comment il peut réagir soit par la communication non violente, soit par l'ironie ou encore l'humour.

Nous voici au chapitre qui ne manque dans aucun manuel de négociation. Il ne correspond pas avec notre idée de négociation raisonnée, mais ne soyons pas naïfs. Il faut se préparer à des coups bas, dans l'espoir, toujours, qu'ils se produiront le moins possibles. Nous parlons ici de techniques de manipulation, ces méthodes qui cherchent à déstabiliser l'autre dans l'espoir de le mettre à sa main. Cela marche aussi longtemps que celui-ci n'en a pas pris conscience.

Les méthodes pour jouer sur l'homme et pas sur la balle sont multiples, allant du chantage à la corruption en passant par la séduction, l'humiliation, la menace personnelle, la dissimulation, l'intimidation, le mensonge, l'épuisement et autres pièges. On peut ajouter à cet inventaire l'explosion émotionnelle, tactique ou spontanée. La liste est sans fin.

Les spécialistes attirent notre attention sur les différentes cultures des négociateurs. Ce qui pour l'un n'est pas éthique, peut l'être pour l'autre. En être conscient est un premier pas.

Il y a deux raisons pour éviter la manipulation en négociations sociales. La première est qu'il y a peut-être moyen de manipuler un négociateur mais jamais les décideurs qui ne sont pas autour de la table (l'arrière-ban des syndicats et le mandant du manager). La deuxième est que les deux parties doivent se rendre compte que lors de chaque négociation le négociateur met en jeu sa crédibilité pour la prochaine négociation.

Comment réagir en cas de manipulation ? Pour reprendre le fil d'une négociation raisonnée il faut entrer dans le conflit, mais d'une façon non violente. Une technique éprouvée s'applique en quatre temps :

1. nommer le comportement, sans détour et si possible prenez les autres en témoin ;
2. partager très brièvement votre désapprobation, sans hésiter ;
3. expliquer l'effet ce comportement sur vous. Mieux encore est d'attirer l'effet sur d'autres membres de la réunion et de parler en leur nom. Encore mieux est d'expliquer que cela ne sert pas sa cause (*what's in it for you*) ni son image. Si nécessaire

responsabiliser l'acteur en lui expliquant les conséquences sur la suite de la négociation et son intérêt ;

4. proposer de reprendre l'ordre du jour.

En cas de récurrence on peut parfaitement suspendre les travaux.

Il faut donc se promettre de refuser d'entrer dans le jeu et d'être attentif à la tactique. Dans une équipe de négociateurs, cela peut être le rôle spécifique d'une personne.

## 15 Lire un cahier de revendications

Les syndicats usent de la liberté de négociation pour rédiger sans auto-censure des cahiers de revendication.

Cela donne lieu à des cahiers qui aux yeux des employeurs sont excessifs, irréalistes voir fous. C'est oublier qu'ils font partie de la mise en scène d'une négociation par sa double fonction :

- Un cahier de revendication est un instrument pour ordonner les souhaits rassemblés auprès de membres et ceci sans jugement de valeur. Dans ce sens, nous pouvons comparer un cahier de revendications avec un menu au restaurant : personne n'a l'intention de tout manger.
- Il précède l'ouverture des négociations mêmes. Le cahier de revendication est également un élément tactique des syndicats. Il comprend le maximum des attentes maximales (*maximax*), d'un irréalisme voulu. Il est l'antipode du MESORE (*minimax*). Par son caractère excessif il oblige l'employeur de répondre par la vraie ouverture des négociations. Nous verrons plus loin que cela commence par la sélection de points négociables, les points qui nécessairement devront être négociés et les points non négociables.

Lire un cahier de revendications demande donc une tête froide.

L'employeur qui répond par son propre cahier de revendications risque de tomber sur un bec. L'alternative est d'informer assez longtemps d'avance les défis auxquels il faut répondre paritairement.

## 16 L'organisation pratique

Une négociation demande un lieu et du temps.

Une négociation sociale peut demander beaucoup de place. Cela dépend du nombre de personnes autour de la table. Si dans une grande entreprise les porte-parole exigent la présence de tous les délégués syndicaux (effectifs) cela peut représenter quelques dizaines de personnes. Ces spectateurs ne facilitent pas la relation de confiance qui doit régner autour de la table mais aucune règle juridique ne peut s'y opposer.

Les suspensions de séances sont prévisibles et il faut donc prévoir des locaux qui permettent aux parties de se retirer.

Faut-il choisir un terrain neutre ou pas ? Faut-il réserver des salles dans un hôtel ou préfère-t-on de se réunir en entreprise même (dans l'hypothèse qu'il y ait l'infrastructure adéquate) ? Il n'y a pas de religion à ce propos mais gare aux hôtels avec un bar.

Il faut prendre le temps. Très souvent des négociations importantes demandent plusieurs séances. La cadence des réunions est importante. Trop de temps entre les réunions casse la dynamique de convergence. Mis à part la réunion finale les réunions trop longues sont néfastes.

## 17 L'initiative

Aussi bien l'employeur que les syndicats peuvent être demandeurs de négociation.

L'employeur invitera la délégation syndicale lorsqu'il est demandeur de changement. Tel est le cas de modification du règlement de travail ou de modalités de flexibilité conventionnelle ou la flexibilité qui demande une convention collective de travail. Dans la plupart des cas il invitera dès le départ les secrétaires régionaux. De toute façon aussi bien

les représentants du personnel au conseil d'entreprise que les délégués syndicaux peuvent demander de faire appel à leurs permanents.

Les syndicats peuvent s'appuyer sur le principe de la liberté de négociation pour revendiquer une négociation sur n'importe quel sujet sauf les matières qui une loi ou une convention collective interprofessionnelle ou sectorielle sont exclues.

## 18 Les étapes qu'il ne faut pas brûler

Nous verrons ci-après plusieurs étapes d'une négociation. C'est une erreur de ne pas les respecter, d'aller tout de suite à la conclusion. Il est important de prendre le temps, de jouer le jeu sinon une partie soit ne se sent pas respectée soit se sent bernée. Négocier c'est aussi respecter le rituel.

### **Les contacts informels et préalables**

Confronter un négociateur syndical avec une mauvaise nouvelle pour la première fois lors d'une réunion officielle, c.à.d. en présence d'autres membres du syndicat, l'amène très souvent à réagir avec violence. L'enjeu n'est pas seulement le sujet de la négociation mais aussi leur leadership. Les avertir ne les empêchera pas de se positionner rudement mais d'une façon plus raisonnée.

Un entretien discret pour tâter le terrain en ce qui concerne la mise en scène ou la négociation sur la négociation (voir ci-dessous) permet aux porte-paroles respectifs de ne pas être confrontés avec une mise en question de leur position de leader.

Entretenir des contacts informels ne signifie pas de s'engager dans une négociation informelle. Se mettre d'accord en dehors des réunions formelles, parfois avec une partie sans la présence d'une autre, donne lieu à des arrangements secrets. Cela ne me semble

pas déontologique et même dangereux car une fois découvert, cela tue la confiance entre personnes.

## La mise en scène

Une négociation commence par une négociation sur la négociation. Les parties se mettent d'accord sur les règles qu'elles vont appliquer pour arriver à un accord. Durant cette phase, elles explorent la confiance mutuelle. Cette mise en scène (en anglais *staging*) est un rituel qui a beaucoup de sens.

Ce préambule à la négociation porte sur les points suivants :

- acceptation mutuelle des délégations (parties, fonctions, personnes) présentes,
- sécuriser dans le sens que les parties comptent sur des négociations respectueuses,
- vérifier le mandat ou la compétence pour signer un accord, la crédibilité et le sens de responsabilité pour défendre un compromis (au lieu de soumettre pour avis),
- organisation des réunions officielles et plénières (calendrier, début et durée des réunions, infrastructure, logistique)<sup>1</sup>,
- la possibilité de suspensions de séances
- l'éventualité de la création d'un groupe de travail,
- confirmation du respect du préavis de grève au cas où les syndicats veulent intervenir avec un rapport de force,
- organisation de la communication (e.a. confidentialité et utilisation de smartphone pendant les réunions),
- organisation de la consultation,
- possibilité d'accords partiels ou application du *tout est en tout*.

Ce formalisme est *la pente de l'esprit*, la rigueur qui permet de construire la confiance et la recherche sincère d'un compromis sans craindre un coup de couteau dans le dos. Le négociateur qui en prend l'initiative se met dans le *driving seat* de la négociation.

## Décrire le contexte et les objectifs

C'est le moment de partager les informations qui servent les parties pour évaluer leur position. Des négociateurs expérimentés savent qu'ils ont avantage à donner un maximum d'information sur le *contexte*. Ils mettent l'accent d'abord sur les chiffres et les faits puis sur l'interprétation par chaque partie. Cette étape est essentielle comme base de la reconnaissance de la nécessité pour négocier et de la volonté de tous d'arriver à un accord. L'employeur ou le syndicat qui pourra faire référence aux informations données préalablement au conseil d'entreprise aura plus facile pour faire comprendre l'urgence.

Partager de l'information exclusive, non accessible à tout le monde, si possible, est un signe fort de confiance.

Ils embrayent par les *objectifs*, suivi par les responsabilités des parties autour de la table.

C'est aussi le moment d'expliquer le raisonnement ou les principes derrière les positions pour gagner sa crédibilité en concordance avec les informations partagées longtemps d'avance.

Jamais ils ne dévoilent, à aucun moment, leur MESORE ni les points de rupture.

Il faut éviter les prises de positions à ce moment.

## Définir l'ordre du jour ou le champ de négociation

Un moment important sera la définition en commun (1) des points négociables, (2) des points non négociables ainsi que (3) les thèmes qui nécessairement doivent être traités. Chaque partie essaiera de garder la régie en main en plaçant les points les plus importants à ses yeux en début de négociation.

C'est la première réponse que l'employeur donnera au cahier de revendication.

Mentionner des points négociables pour l'un mais pas pour l'autre et insister (*tambouriner*) malgré le refus prévisible ont prouvé leur utilité à plus long terme, car même lorsqu'ils sont effacés de l'ordre du jour la première partie avertit l'autre qu'il abordera ces sujets lors d'une autre négociation.

Parfois un négociateur utilise la technique de la condition préalable. Il commence la négociation par un point non négociable et exige un accord sans réserve à ce sujet avant de s'avancer sur les autres. C'est dire qu'un certain point n'est pas négociable. C'est une forme d'ultimatum. C'est le bras de fer dès le début qui combine menace et technique du salami. Dans ce cas, avant de réagir il faut temporiser et demander des explications. La condition dévoile l'importance du sujet pour les mandants et/ou l'enjeu pour le négociateur même. C'est le moment pour déplorer l'impossibilité de négocier ce point à l'avantage de tout le monde. Ensuite il existe trois manières pour répondre : (1) constater l'impasse, jouer le jeu du bras de fer et responsabiliser ce négociateur pour l'échec, (2) céder ou (3) exiger à son tour une condition préalable (principe de la réciprocité) et les autres points négociables de l'ordre du jour.

## **Analyser ensemble la situation, le contexte, les intérêts et les valeurs**

Une analyse commune sur base du contexte facilite la négociation.

Il n'est pas certain que les faits et chiffres soient interprétés de la même façon car l'interprétation se fait le plus souvent en fonction des intérêts, des valeurs et/ou des biais du passé (le dynamisme du raisonnement motivé). D'où l'importance d'écouter (voir ci-dessus).

Une valeur importante en négociations sociales est la parole donnée. Le plus souvent il est matérialisé par la signature sous une convention collective de travail. Le respect de conventions sectorielles ou interprofessionnelle est donc le respect de la parole donnée par procuration aux acteurs sociaux à ces niveaux. Dans le sens moral une convention collective de travail a plus de valeur qu'une loi même si dans l'hierarchie des sources de droit ce n'est pas le cas.

# Ouvrir

Exprimer clairement ses points au début d'une négociation est un 'exercice des plus délicats. Il y a deux enjeux de l'ouverture : (1) quelle partie ouvre et (2) comment est-ce qu'elle ouvre.

Il y a deux théories sur l'initiative de l'ouverture. L'une dit qu'il faut la laisser à l'autre et qu'il ne faut jamais ouvrir par une proposition parce qu'on perd l'avantage de réagir adéquatement. L'autre remarque qu'une ouverture influence sans exception la suite des pourparlers, certainement lorsque l'ouverture contient un chiffre.

Souvent c'est la direction qui ouvre ce chapitre, forcé par les syndicats qui attendent une proposition une fois *honnête* une autre fois *maximale* en réponse à leur cahier de revendication.

Chaque ouverture détermine définitivement le résultat d'une négociation qui se situera inévitablement quelque part au milieu entre l'ouverture et la position de l'autre partie.

Il ne faut pas s'attendre à que l'autre partie prenne une position modérée lorsque soi-même on ouvre par une proposition modérée. Cela ne sert pas l'honneur que tout négociateur cherche à obtenir des concessions. Lorsque la partie qui ouvre la négociation par une position extrême, l'autre partie devra réagir de même. Si, cependant, la première prend une position modérée elle se sentira offusqué par une réaction de la deuxième maximaliste. À ce moment l'émotion, le sens d'injustice, prend le dessus du sens sportif.

Tout l'art est de formuler une proposition maximale avec la crédibilité de vouloir négocier, c.à.d. sans que l'autre partie, se sentant provoqué, quitte la table de négociation, et alimente le conflit, voir la grève.

Il est également important de commencer la liste de points à négocier par les points les moins conflictuels.

# Rassurer

Cette première étape peut laisser entendre un conflit entre personnes. Une dérive réelle dans ce sens peut rendre la négociation plus difficile qu'elle ne devrait l'être. Pour l'éviter les parties se nomment *partenaires*, témoignent leur respect, se rappellent les accords qu'ils ont conclus dans le passé, échangent parfois des compliments. Ce rituel a son importance.

# Résister

Face à l'ouverture de l'un, l'autre réagira par un refus. Il est important de ne jamais accepter la première offre. C'est le moment des arguments des uns sans illusion de convaincre l'autre. L'enjeu psychologique est la crédibilité de chacun. Et en dessous, c'est le donnant-donnant. Tout se négocie, tout s'échange, par petits pas. C'est ici que l'importance de la préparation technique devient visible, e.a. le calcul de la valeur de chaque concession.

C'est à ce stade que les parties menacent de faire sauter les négociations. Ils présentent les conséquences de l'impasse (la soi-disant *offre unique*). Ils crient au scandale. Ils accusent l'autre partie de chantage. Ils menacent avec des échéances (*l'ultimatum*) et font entrevoir les conséquences d'un échec (voir Mesore). Ils bluffent. Cela fait partie du jeu. La limite de l'acceptation ne sera franchie que lorsqu'un acteur s'en prend à la personne de l'autre (voir plus haut : se préparer au cas de manipulation).

Résister veut dire qu'il faut continuer à questionner.

# Explorer

Arrive le moment de trouver des solutions créatives soit, pour agrandir le gâteau à partager soit, pour trouver des intérêts communs et de réaliser des valeurs, ou pour développer des modalités fort appréciées par les uns et qui coûtent peu pour les autres. Ainsi, on passe des positions aux intérêts, pouvant aller vers la création de valeur.

C'est le moment de n'exclure aucune possibilité. Les négociateurs regardent toutes les hypothèses d'un point de vue panoramique (*le tout est en tout*). Ils sont maîtres dans l'art de conjuguer les verbes au conditionnel, de lancer *une idée, même pas une proposition*, de se réserver le droit de retirer cette idée, ...

Il peut être utile d'organiser des réunions techniques ou groupes de travail. Des spécialistes peuvent alors, sans contrôle social, chercher des solutions. Ici, aussi c'est une question d'équilibre. Chaque groupe doit avoir une mission précise et temporaire. Et il n'en faut pas trop.

Le négociateur ne négligera pas l'exploration informelle lors d'une pause, autour d'un repas, ... Il profitera des suspensions de séances pour évaluer la situation et contacter l'autre partie sans engagements.

## Converger

Suit le moment de revendiquer et de concéder, en se rappelant que toute concession, au bon moment demande un prix. C'est le troc des concessions qu'il faut réserver vers la fin, absolument. On ne donne rien sans recevoir. Chaque concession gratuite invite l'autre à demander plus.

La tension peut très bien augmenter. Les dernières concessions se font de plus en plus difficiles, prennent du temps et à chaque fois nécessitent en échange une concession de l'autre partie pour faire sentir qu'on approche de son point de rupture sans le dévoiler (*principe de la réciprocité*).

La partie qui fait la dernière concession doit évidemment être prête à en subir les conséquences et de se tourner vers son mesore. Une concession supplémentaire fait perdre toute crédibilité et encourage l'autre partie à exiger une deuxième.

# Décider

Tout au long du processus, les négociateurs évaluent les résultats et les soumettent à leur mandant(s). Je vous propose le tableau suivant pour comparer l'état d'avancement des négociations par rapport à la topographie présentée ci-dessus.

Table: Tableau 4 : instrument d'évaluation de l'état d'avancement des négociations

SUJETS	RÉALISATION DES INTÉRÊTS ET DES ENJEUX			
	VU PAR L'EMPLOYEUR		VU PAR LES TRAVAILLEURS / SYNDICATS	
	Priorité	Satisfaction	Priorité	Satisfaction
		    		    
		    		    
		    		    

1. C'est une bonne coutume de faire accepter que de réunions longues voire nocturnes ne favorisent pas la qualité des négociations. ↵

La première colonne reprend toutes les modalités d'un projet d'accord. Au plus, vous détaillez, au mieux que vous êtes préparé à des critiques.

La deuxième et la quatrième colonne illustrent l'importance ou le poids que chaque partie donne aux sujets traités.

La troisième colonne mesure la réalisation de vos intérêts, enjeux et valeurs par rapport à chaque sujet séparé. L'échelle reprend de gauche à droite les symboles suivants :



Image: pour l'évaluation la plus positive qui puisse être



Image: pour un résultat équilibré



Image: pour un échec vis-à-vis du mandat ou en dessous du point de rupture.

Vous pouvez parfaitement remplacer les figures par des chiffres.

La cinquième colonne est structurée de la même façon et vous permet d'imaginer le rapport que donneront les négociateurs syndicaux à leur arrière-ban.

Les amateurs d'Excel trouveront certainement un graphique pour illustrer les positions d'ouverture, les points de rupture et le résultat des négociations.

Cette technique évite de négocier avec soi-même, de perdre de vue ses objectifs, son mandat, ses limites. Il invite à chaque pas de comparer le résultat non avec l'étape précédente mais avec le schéma que vous avez préparé avant de commencer la négociation ou avec votre mandat.

Il est encore temps de prendre du recul en se demandant s'il n'y pas moyen de trouver plus d'avantages (intérêts et enjeux) que ceux qui sont réalisés... On peut concevoir que chaque partie peut être prête à céder plus s'il obtient plus. Il s'agit alors de faire une proposition pour partager les intérêts pour créer un win-win ou donnant-donnant. Si au contraire une partie en fin de négociation exige une concession supplémentaire sans contrepartie (la fameuse *cerise sur le gâteau*) l'autre réagira par une contreproposition.

Voir <https://www.youtube.com/watch?v=StRqGx9ri2I>

Cela peut arriver que par suite d'un déséquilibre des rapports de force une partie fait des concessions qui lui semblent injustes. La plupart du temps c'est le résultat d'un mauvais *mesore*. L'autre partie pourrait être tenté de forcer jusqu'au bout et céder à la tentation de vouloir tout. Le résultat sera l'humiliation qui sèmera la volonté de se venger. De la confiance il ne reste plus rien. C'était l'état d'esprit des allemands après le traité de Versailles (1918). C'est franchement dangereux dans les relations sociales car les parties restent dépendantes les unes des autres. Attention donc au revers qui peut faire face mêmes après plusieurs années.

Décider peut parfois être difficile en fonction du caractère des négociateurs, d'un manque de mandat clair, de la complexité du dossier, d'une tactique pour miser sur un délai, ...

Enfin, comparer le résultat des travaux avec le modèle Thomas-Kilmann (voir ci-dessus). C'est le miroir pour les négociateurs.

Pour en sortir, on peut envisager de faire intervenir le bureau de conciliation ou le conciliateur social. Lorsque tel scénario est probable, il est capital de garder en réserve une marge de manœuvre pour pouvoir céder sur quelques points durant la phase de conciliation tout en restant dans son mandat.

## Conclure

Décider est un acte unilatéral. Conclure est un acte bilatéral, c'est décider ensemble sur les termes d'un accord ou d'un projet d'accord. C'est constater le succès ou l'impasse.

L'expérience démontre qu'en cas de succès il vaut mieux conclure un (projet d') accord sur base d'un texte détaillé (de projet) de CCT ou de règlement de travail. Trop souvent, les parties, sous pression du temps, se contentent d'un « protocole d'accord ». La pire des formes est un accord sur une présentation en Powerpoint. Dans ce cas, lors de la rédaction d'un texte, le risque est trop grand qu'une deuxième négociation commence sur l'interprétation de mots.

Les parties qui se sont mises d'accord ne négligeront pas le rite de se féliciter, de se serrer la main (en temps normaux), de vanter le compromis. Dans la plupart des cas cela vient spontanément.

## 19 L'impasse et la conciliation

Une négociation sociale peut ne pas aboutir. Les parties peuvent constater l'échec et faire appel à une tierce personne pour sortir du conflit.

Le juge n'interviendra pas car il ne peut être compétent pour trancher un conflit d'intérêts contrairement à sa compétence pour résoudre des conflits juridiques.

Les parties pourraient se mettre d'accord pour faire intervenir un arbitre qui lui aura l'autorité reconnue par toutes les parties pour trancher. Cela est de la théorie. Je ne connais pas de cas.

La pratique la plus courante est l'appel de la partie la plus diligente au bureau de conciliation de la commission paritaire compétente. On peut trouver le fonctionnement de ce bureau sur le site du SPF Emploi (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/conflits-collectifs/bureau-de-conciliation>).

Quand toutes les autres procédures au sein des commissions paritaires ont échoué, le président du bureau de conciliation peut, en tant que conciliateur social, entreprendre une nouvelle tentative pour rapprocher les parties.

Ni le bureau de conciliation ni le conciliateur social peuvent imposer une solution. Un conflit social se termine donc nécessairement par un accord ou par épuisement.

## 20 L'art de rédiger un accord

Un accord, qu'il soit convention collective de travail ou règlement de travail est une source de droit mais est aussi un moyen de communication. Il lui faut consacrer de l'attention et du temps.

L'enjeu est que le texte ne soit pas ésotérique, qu'il puisse être compris par tous sans personne interposée. Sinon on donne une autorité et un pouvoir aux « experts » qui soi-disant sont les seuls à pouvoir expliquer l'accord. C'est Montesquieu (encore lui) qui souligne la transparence des textes juridiques dans son *Esprit des lois* par les mots suivants :

Il est essentiel que les paroles des lois réveillent chez tous les hommes les mêmes idées.

Les lois ne doivent pas être subtiles, car elles sont faites pour des gens de médiocre entendement : elles ne sont point un art de logique, mais la raison simple d'un père de famille.

Concrètement il faut

- prendre le temps,
- ne pas utiliser des mots français ou propre aux juristes ou aux managers mais plutôt se laisser inspirer par le style propre à la littérature syndicale,
- appliquer la méthode K.I.S. (keep it simple),
- éviter les phrases plus longues que 2,5 règles,
- illustrer des règles par des exemples,
- vérifier la bonne compréhension auprès de toutes les parties autour de la table (vérification aussi bien de l'esprit que des modalités d'application de l'accord),
- vérifier la bonne compréhension auprès de tiers non initiés (test des nuls) et des personnes qui sont présumées devoir appliquer l'accord.

Encore deux conseils de juriste :

- ne jamais copier des textes de source de droit supérieur, car ils peuvent changer plus vite que votre accord,
- codifier et publier tous les accords dans un recueil pour le partager entre acteurs sociaux.

Enfin, l'expérience démontre clairement l'utilité de rédiger le texte de l'accord final au fur et à mesure que les négociations avancent et de finaliser un accord avec un texte définitif. Ainsi, on évite trois négociations (les principes ou le protocole, la CCT, les modalités d'application) au lieu d'une.

## 21 La communication

### Centraliser négociation et communication

Toute communication interne et externe concernant des négociations sociales se déroulera sous la responsabilité de l'équipe de négociation éventuellement assistée pour la logistique par des professionnels de la communication.

# La communication de l'employeur avec les travailleurs

L'idéal de la communication sociale est la communication commune de l'employeur et des syndicats. Certes, c'est rare comme tout ce qui est idéal. À défaut d'initiative paritaire, les parties autour de la table s'informent mutuellement de leurs initiatives avant, pendant et après les négociations.

## Emetteurs et récepteurs

L'employeur (le premier émetteur) a l'obligation morale d'informer ses travailleurs (récepteurs). Il donnera les informations qu'il trouve important et qui intéresse les collaborateurs.

Il organisera des réunions du personnel, diffusera des notes d'explication et/ou affichera le texte de l'accord. Mais il n'oubliera pas que pour le personnel l'émetteur le plus de crédible est le chef direct. Dès lors il s'assurera que les managers et chefs d'équipes adoptent le même discours.

## Les trois temps

Avant de commencer les négociations, il est bon d'informer les collaborateurs que leur employeur et syndicats se lanceront dans une négociation. Ils peuvent parfaitement décrire le début et l'enjeu, sans dévoiler les positions. Il s'agit là d'une pratique en lien direct avec la démocratie sociale.

Pendant les pourparlers, mieux vaut éviter la communication, du moins en principe. Lorsque les négociations prennent du temps il faudra répondre à l'impatience des travailleurs. Dans ce cas l'employeur dansera sur une corde raide pour cadrer les pourparlers, décrire le climat de négociation et décrire les sujets sans dévoiler quoi que ce soit qui n'a pas été abordé en réunion.

Une fois la conclusion d'un accord ou d'un projet d'accord, les parties ont la liberté d'informer les travailleurs. Encore une fois, l'idéal est une information commune de l'employeur et des syndicats. Cela peut même faire l'objet d'une petite négociation séparée sur la rédaction d'un texte ou d'une présentation à une assemblée du personnel.

## **La présentation aux décideurs par l'équipe de négociateurs de l'employeur**

Vient le moment de l'équipe de négociateurs de l'employeur de présenter le résultat des négociations aux mandants (comité de direction, conseil d'administration).

La note de communication sera prête au moment de conclure afin que cette information atteigne en premier son destinataire. Rien de plus embarrassant que le mandant soit d'abord mis au courant par la partie adverse.

Rien de tel que de rappeler la préparation pour justifier le succès ou l'échec ou de présenter le tableau qui sert à décider de conclure ou de constater l'échec.

## **Les réunions du personnel sur initiative de la délégation syndicale**

Organiser une assemblée du personnel pour présenter le résultat de négociation est un droit de la délégation syndicale. Conformément à la convention collective de travail sur la délégation syndicale les modalités concrètes (début, durée, lieu, ...) seront convenues avec l'employeur.

L'idéal est que l'employeur et les syndicats présentent ensemble le résultat des négociations. Cela doit faire l'objet d'un accord sur la mise en scène (*staging*).

## Le message

La crédibilité de l'employeur dépendra de son message. À cette fin quelques conseils pour faciliter une solution :

- Ne pas échauffer les syndicats. Éviter tout procès d'intention. Exprimer le respect pour les négociateurs syndicaux.
- Ne pas réagir sur des critiques des syndicats. Une critique est le plus souvent consolidé par la réponse et ne fait qu'alimenter la polarisation.
- Suivre sa propre logique et expliquer les valeurs, les objectifs et les intérêts.
- Ne pas entrer dans les détails.
- Ne pas lancer des nouvelles pistes.
- Souligner la dignité des débats et la volonté d'arriver à un accord.

## 22 Le suivi

Une négociation sociale ne se termine pas avec la signature des parties sous un texte. Elle demande un suivi qui commence par l'application de l'accord.

### L'application

Un accord doit être suivi rapidement par son exécution dans son entièreté. La non-application, dans un sens ou dans un autre, détruit la crédibilité du débiteur à tout jamais.

## Le contrôle et l'évaluation paritaire

L'application sera contrôlée, de préférence paritairement entre employeur(s) et syndicats.

Le contrôle couvre deux domaines :

- le respect des dispositions dites obligatoires, c.à.d. les obligations des négociateurs mêmes comme l'obligation d'information correcte des travailleurs et le respect de la paix sociale ;

- le respect des dispositions dites normatives, à savoir les droits et obligations de l'employeur et des travailleurs qui découlent d'un accord.

C'est une bonne pratique de mettre le point à l'ordre du jour des réunions employeur — délégation syndicale. C'est mieux que d'attendre la demande de la délégation syndicale.

En cas de problèmes, soit que les parties constatent un défaut dans l'application soit un vice caché dans les textes, on n'hésitera pas à corriger le tir, sauf si cela déséquilibre l'accord.

Le cycle peut être terminé par au bout d'un certain temps une évaluation des résultats recherchés par l'accord.

## L'audit régulier

Pour éviter qu'une convention par son application imparfaite devienne un usage, qu'un accord passe pour être la norme, l'employeur a avantage à parcourir régulièrement l'application des accords d'entreprise.

## Les leçons à tirer

Enfin l'apprentissage. L'équipe de négociation soumettra les leçons à tirer de chaque négociation à ses mandants pour se préparer à la prochaine négociation.

# 23 Pour en savoir plus

Sur l'intranet et plus spécialement sur YouTube tout le monde peut trouver une masse de conseils comment négocier. Les livres ne manquent pas, les uns meilleurs que les autres. À vous le choix.

J'aime recommander

- *Essentials-Negotiation* écrit par Katia Tieleman et Marc Buelens (éditions LannooCampus),
  - *Collective Bargaining Process: 7 Step by Step Process* <sup>1</sup>
  - *Conduire les négociations sociales autrement* de Lydia David (éditeur ESF).
  - *Verbaal meesterschap* de Remco Claassen (éditions Spectrum)
  - Les vidéos de Richard Mullender sur You Tube
  - *Negotiation Skills. Top 10 Tips* de Antony Stagg sur You Tube également
1. <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/collective-bargaining-human-resource-management-2/collective-bargaining-process-7-step-by-step-process/19969>. ↵