

FREINS ET ATOUTS DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

Sans chercher à les opposer, notre constat est que la concertation est, d'une certaine manière aujourd'hui en France, concurrente de la négociation. Sans parler de l'actualité sociale du pays, les exemples en entreprise sont nombreux où une direction fait le choix d'opter, dans la conduite d'un changement organisationnel notamment, pour des groupes de travail participatifs, animés par l'encadrement intermédiaire, ou une démarche pilotée par un comité mixte aboutissant à un plan d'actions quelque peu téléguidé par les préférences managériales.

Pourquoi préférer à la concertation ce que l'on pourrait appeler l'art du compromis sans compromission, la négociation ? Le CRNCo y voit plusieurs raisons. Nous en détaillons ci-après trois principales que nous appelons les atouts de la négociation collective. Toutefois, force est d'admettre qu'il existe un écart entre cette nécessité de développer une approche plus stratégique de la négociation collective, pour répondre avec efficacité aux enjeux socio-économiques, et l'appétence circonspecte des acteurs du dialogue social pour cette modalité de dialogue. Nous commençons donc par ce qui nous semble être aussi trois freins à la négociation collective les plus récurrents.

Ces freins et atouts s'observent dans les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité, de statut privé ou public, qu'elle que ce soit l'objet de négociation collective. Cet objet peut être :

- Résoudre des situations-problèmes du quotidien (négocier pour fluidifier l'activité de travail, réduire le travail empêché)
- Remettre de la transparence et de l'équité dans le management et la GRH (négocier pour fixer des conditions d'emploi et de travail collectives basées sur des critères valables pour tous les personnels)
- Définir un cadre sur un thème particulier comme le télétravail, le temps de travail, la vie du CSE... (négocier pour convenir des règles de fonctionnement)
- Convenir d'un processus de conduite du changement (négocier un accord de méthode explicitant ce qui est négociable ou pas, les étapes du dialogue, les moyens alloués au processus, le calendrier, etc.)

- Faire avancer des sujets sociétaux (négocier sur l'égalité professionnelle, la RSE, l'emploi des seniors, les violences sexistes et sexuelles au travail...)
- Trouver des compromis socio-productifs pour assurer la pérennité de l'entreprise (négocier la performance globale)

FREIN N°1 A LA NEGOCIATION COLLECTIVE : LA CONFUSION ENTRE COMPROMIS ET COMPROMISSION

Ce premier frein se situe sans doute à la frontière entre l'arrangement mutuellement consenti (le compromis) et ce sentiment de devoir subir une atteinte ou un dommage si l'on scelle l'accord (la compromission). Le compromis n'est pourtant pas la compromission puisqu'il se concrétise par un accord entre deux ou plusieurs protagonistes fait de concessions réciproques. Des concessions plus ou moins équilibrées, certes, mais des concessions qui en principe ne comportent pas de renoncements inacceptables. L'acceptabilité des renoncements s'apprécie au regard des gains obtenus par ailleurs, ou du moins en considération des pertes évitées et jugées encore plus pénalisantes que lesdits renoncements. De cette appréciation forcément subjective découle la confusion.

Si tant de personnes évitent la négociation, c'est qu'elles craignent par cet acte engageant (rappelons que négocier, c'est rechercher un accord et y apposer sa signature) de devoir transiger avec ses opinions, ses principes, sa conscience. Or, **intégrer à la discussion les opinions, principes et valeurs de l'autre partie ne signifie en aucun cas devoir renoncer aux siens**. Voici **deux exemples** pour illustrer cette distinction importante entre compromis et compromission.

1 Dans une **fonderie d'une centaine de salariés**, l'activité de travail y est parfois difficilement prévisible, du fait à la fois de commandes aléatoires des clients et d'un approvisionnement incertain en matière première. Dans l'attente de stabiliser ces deux variables, le recours aux heures supplémentaires reste la solution la plus pragmatique. Dans la mesure où le métier est technique, impliquant un temps de formation long, il n'est pas réaliste de s'appuyer sur des intérimaires ou des CDD. Le délégué syndical soutient que les heures supplémentaires sont « contre sa religion ». Derrière la boutade, bien sûr il défend une position idéologique, mais il a également la

maturité d'accepter que son positionnement puisse être celui d'une partie seulement des collègues qu'il représente. La compromission serait ici pour ces salariés et leur représentant un renoncement sans condition au principe du libre choix d'exécuter des heures supplémentaires.

2 L'autre exemple est celui d'un **hôpital privé de 280 salariés** dont la direction note des pics d'activité dans certains services pendant que d'autres enregistrent une sous-activité. La direction veut réguler ces variations en recourant à la mobilité inter services. Elle considère que le personnel soignant, étant diplômé d'État, est compétent pour intervenir dans n'importe quel service de l'établissement sans égard à la spécificité du public soigné, aux pathologies et aux protocoles qu'elles impliquent, aux dispositifs médicaux à maîtriser, etc. La direction s'en réfère au contrat de travail individuel dans lequel rien n'empêche la mobilité inter services. Cette mobilité imposée provoque de la résistance chez le personnel soignant qui oppose l'argument de la qualité des soins et du risque d'erreur médicale. En fond, la mobilité inter services s'amalgame avec la polyvalence qu'elle implique, ce qui génère du stress chez les personnels. Pour la direction, la compromission serait ici synonyme de renoncer à appliquer uniformément le contrat de travail des salariés parce que certains d'entre eux laissent planer le spectre d'un arrêt de travail ou d'une démission en représailles à une mobilité forcée.

À la lumière de ces deux cas, peut-être pouvons-nous considérer que le sentiment de compromission est associé à l'imposition, au fait de ne pas pouvoir négocier des contreparties en devant accepter les conditions de l'autre le couteau sous la gorge : « Ce sont ces conditions sinon c'est la clé sous la porte assurée », ou alors « Il y aura des sanctions disciplinaires en cas de refus », ou encore l'absentéisme ou le turnover comme réponses à la direction de la part du personnel en désaccord.

Cependant, dès lors que les parties partagent un même point de vue sur le problème de départ, le compromis peut s'envisager et une négociation peut s'engager. Dans les deux exemples cités, le caractère aléatoire de l'activité de travail et la difficulté à recourir ponctuellement à du personnel extérieur n'est pas remis en cause par les représentants du personnel. Pourtant, l'explicitation conjointe du problème de départ est rarement faite, empêchant a minima un accord sur cette base. Dommage, car la discussion pourrait ainsi porter sur les conditions de mise en œuvre (le recours aux heures supplémentaires dans cette fonderie ou à la mobilité inter services dans cet

hôpital privé), plutôt que sur le bien-fondé ou pas de la solution envisagée. L'explicitation au départ du « problème » à résoudre « ensemble » (entre direction et représentants du personnel) implique en revanche de ne pas enfermer le dialogue dans des sujets tabous qui poussent à une approche manichéenne :

- Le recours aux heures supplémentaires vs la création de postes supplémentaires
- La polyvalence vs la spécialisation professionnelle

S'autoriser au dialogue sur des sujets qui a priori « fâchent », c'est ouvrir le champ des possibles. Dans les deux exemples précédents, le renoncement côté salariés (accepter le travail supplémentaire ou la mobilité inter services) s'accompagne en contrepartie de règles collectives de gestion de ces heures supplémentaires ou de cette polyvalence pour garantir notamment :

- Le volontariat, plus d'équité organisationnelle (critères d'attribution)
- Un accès transparent à des parcours de compétences

Certes, pour l'employeur, la revendication d'une sur rémunération (majoration, prime...) est probable, mais elle peut largement s'autofinancer sur la base d'économies réalisées en maîtrisant le turnover, l'absentéisme et les risques psychosociaux en lien avec les sujets négociés. Un boulevard d'amélioration des indicateurs RH/sociaux peut ainsi s'entrouvrir.

ON NE PEUT PAS PLAIRE A TOUT LE MONDE BIEN QUE...

Peu importe la solution négociée, il y aura forcément des mécontents chez le personnel ou l'encadrement. Ces mécontentements individuels peuvent toutefois être compensés par un gain collectif en termes de transparence des pratiques et de reconnaissance d'un fonctionnement souvent déjà plus ou moins existant. Ce gain collectif de transparence et de reconnaissance est le ciment d'un climat social apaisé et constructif.

Dans cette construction de compromis, sorte de balance entre gains et renoncements, la crainte légitime des négociateurs est de perdre la face vis-à-vis leurs mandants (la gouvernance et l'encadrement pour la direction, les équipes pour les représentants du personnel). Pire encore, ils craignent de

devoir piétiner leurs convictions personnelles. L'atteinte d'un équilibre est donc un objectif difficile mais central et atteignable. Pour y parvenir, encore faut-il appréhender la négociation dans une approche globale. C'est pourquoi le problème de départ doit impérativement être bien posé. Prendre ce temps de poser le problème met généralement en lumière une problématique plus large, ouvrant le spectre des gains potentiels. Passer d'un problème à une problématique, sans se perdre en route, exige une capacité d'analyse qui n'est pas naturelle. On voit ainsi apparaître un deuxième écueil à la négociation : la nécessité de procéder méthodiquement, et concomitamment se donner les moyens et le temps de déployer une méthode.

FREIN N°2 A LA NEGOCIATION COLLECTIVE : LA SITUATION NE S'Y PRETE PAS TOUJOURS

Reconnaître que négocier exige du temps et des moyens revient à admettre que la négociation n'est pas toujours la modalité de dialogue idoine. Bien que partisan de **la négociation**, force est d'admettre que tout sujet **ne se prête pas toujours à l'exercice, à l'urgence de la situation ou aux contraintes fortes** qui pèsent sur la partie qui refuse de négocier. Ici, la notion de bonne foi des protagonistes est utile pour décrypter la situation. Telle ou telle partie qui refuse de négocier est-elle, véritablement et sans conteste, de bonne foi en considérant que le sujet est trop complexe, la situation trop urgente ou les marges de manœuvre (de négociation) insuffisantes pour tenter un accord négocié ? Ainsi, le fait de négocier ou pas est en soi un objet potentiel de négociation ; mais doit-on considérer que « négocier » est « non négociable » ?

Nous suggérons une nuance, un compromis pourrait-on dire, en considérant que la négociation, à défaut d'être la seule modalité de bout en bout du processus de dialogue, peut être privilégiée à certaines étapes. Le **processus de dialogue visant à résoudre un problème** pouvant être découpé en **3 principales étapes** :

1. Définition du problème à résoudre -> conjointement ou unilatéralement ?
2. Recherche de solutions -> co-construction à partir d'une page blanche ou ajustement à la marge d'un scénario cible déjà prédéfini par une partie ?

3. Mise en œuvre des solutions retenues -> droit à l'ajustement négocié (clause de revoyure avec retour possible au statu quo) ou analyse unilatérale pour justifier le retour au statu quo ou le maintien des solutions retenues ?

Dans tous les cas, **négozier impliquera toujours une volonté sincère de traiter d'égal à égal avec l'autre** sur un sujet donné (la notion de bonne foi ou d'obligation de loyauté). Tout le contraire de ce dessin humoristique signé par Vouch qui montre une meute de loups face à un troupeau de moutons dans un pâturage de montagne... le chef de la meute s'adressant au troupeau : « Pour parler franchement : non, mes amis et moi ne sommes pas intéressés par une solution négociée ». En définitive, quand l'une des parties estime un rapport de force en sa faveur, elle aura tendance à « imposer sa solution » plutôt qu'à « négocier une solution » ; la différence entre faire prévaloir plutôt que faire valoir ses prétentions.

À l'exception près que la relation sociale imposant de maintenir le dialogue, **« vendre sa solution » peut difficilement rimer avec « imposer sa solution »**. Pour cela, l'absence d'une véritable négociation fait souvent place à la concertation, alternative primesautière dans les entreprises (« Faisons un groupe de travail ! »). Mais la concertation se distingue de la négociation en ce qu'elle n'aboutit pas obligatoirement à une décision conjointe même si elle peut participer à la préparer. C'est un troisième frein à la négociation : son caractère obligeant.

FREIN N°3 A LA NEGOCIATION COLLECTIVE : L'EXERCICE EST ENGAGEANT

À l'évidence, négocier c'est accepter l'idée qu'il y aura *in fine* un accord régissant des droits et des obligations. Pour une direction d'entreprise (siège social, conseil d'administration, comité de direction, encadrement intermédiaire ou de proximité), négocier c'est donc accepter de céder du terrain sur son droit de gérance en s'astreignant à respecter des règles collectives de travail dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Au-delà du coût financier de certaines mesures que cela peut représenter, il ne faut pas sous-estimer la perte de marges de manœuvre managériales. Les règles collectives n'ont pas vocation à être appliquées au cas par cas mais bien à opérationnaliser une alternative au management individualisé. **Négocier, c'est donc perdre de la souplesse managériale, mais c'est aussi** (nous le verrons

plus loin dans les avantages à la négociation collective) une réponse pour **lutter durablement contre les nombreuses tensions au travail**, source de risques psychosociaux et de désengagement dans le travail.

Pour les représentants du personnel, négocier n'est pas davantage neutre. C'est accepter de prendre le risque de mal représenter leurs collègues, de « se faire avoir »... C'est l'inconfort de devoir se positionner sur des injonctions contradictoires, comme par exemple le complément de rémunération non négligeable que représente le travail de nuit ou posté mais, dans le même temps, les questions de pénibilité au travail qu'il soulève.

Incontestablement, **négocier est engageant, et pour cette raison négocier ne s'improvise pas**. L'exercice implique la maîtrise de compétences et d'outils, sans parler de la qualité relationnelle comme condition préalable (la confiance, le respect, l'écoute...). Que ce soit côté direction ou chez les représentants du personnel, un rapport difficile à la négociation ou le sentiment de ne pas être suffisamment armé pour négocier sont des freins supplémentaires qui s'ajoutent à la liste des limites inhérentes à cette modalité de dialogue.

Risque de se compromettre, modalité de dialogue inadaptée à la situation, caractère obligeant de l'exercice, conditions préalables à réunir sur le plan relationnel et des compétences maîtrisées, nécessité de dérouler une méthode forcément contraignante et chronophage, mais pourquoi donc négocier !? Voici selon nous les avantages à opter pour la négociation plutôt que pour sa grande rivale, la concertation.

ATOUT N°1 DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE : LE CADRE FORMALISTE DE L'EXERCICE PRODUIT UN RESULTAT PLUS DURABLE

La négociation présente l'avantage d'un de ses inconvénients évoqué précédemment, en l'occurrence son caractère obligeant. En effet, le processus exigeant qu'elle implique, à travers notamment une méthode de résolution des problèmes, **permet d'aboutir à des solutions plus robustes**. Des solutions plus robustes **parce qu'elles intègrent mieux les enjeux des**

différentes parties prenantes. Cela est **moins vrai dans une concertation**, et ce **pour au moins deux raisons.**

1 À l'issue d'une concertation, il n'y a pas d'obligation d'être d'accord avec l'autre partie. Un plan d'actions peut être déployé unilatéralement. L'accord issu d'une négociation lui est forcément bilatéral, dans le cas contraire il est abandonné. Négocier offre donc une garantie aux protagonistes, la garantie de conclure ensemble un accord mutuellement satisfaisant.

2 En négociation, comme les parties prenantes sont à égalité théorique, elles ont toutes deux la possibilité d'agir sur le déroulé des discussions. Cela reste théorique, nous ne sommes pas candides, mais les règles de la négociation collective prévues par le législateur sécurisent un cadre. La concertation est exemptée de ce cadre et la main est généralement à l'employeur ou au management qui anime les espaces de discussion. Or, le rapport d'égalité théorique entre un manager et ses collaborateurs n'existe pas comme entre des représentants du personnel (salariés protégés) et une direction qui au demeurant n'a pas toujours un lien hiérarchique direct avec eux. Pouvoir débattre sans réserve assure selon nous que les enjeux seront tenus jusqu'au bout, notamment lorsque ceux-ci relèvent d'injonctions contradictoires comme cela était suggéré dans l'exemple précité sur le travail de nuit ou posté. On sait l'inconfort parfois des représentants du personnel de devoir porter certains enjeux, on imagine aisément celui d'un salarié sans mandat représentatif de devoir le faire en l'absence d'une légitimité électorale face à ses collègues.

En outre, le processus de négociation, dans son idéal méthodologique, fait une place de choix à la **préparation du mandat de négociation**. La direction validera ses marges de manœuvre auprès de la gouvernance et de son encadrement ; les représentants du personnel sonderont les salariés sur leurs besoins, leurs attentes, leurs demandes. **Un processus de concertation ne permet pas ce travail** préalable puisque, par définition, la concertation est ce travail préalable, d'où l'aspect piégeux de l'exercice. Les enjeux sont ainsi plus assumés et portés différemment dans un processus de négociation que de concertation.

Préférer la négociation à la concertation (ou à l'information/consultation), c'est prendre le risque de voir son point de vue édulcoré au contact de celui de l'autre partie. C'est aussi la possibilité de voir le partage de points de vue

enrichir le débat dans son ensemble. Cela participe de l'intérêt commun des relations sociales dans leur globalité. La **négociation collective** est en ce sens un **formidable levier d'amélioration à deux niveaux complémentaires** :

- Réinterroger la place des managers dans le dialogue social, notamment en favorisant les interrelations entre l'encadrement et les représentants du personnel dans la recherche et la mise en œuvre de solutions dans le travail au quotidien
- Valoriser le rôle des représentants du personnel car le manque de reconnaissance ne peut qu'appauvrir le dialogue social (carence aux élections professionnelles, attitude défensive plutôt que coopérative...)

ATOUT N°2 DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE : LE DOUBLE EFFET PACIFICATEUR ET RESPONSABILISANT DANS LES RELATIONS SOCIALES

Cela peut paraître contradictoire avec l'idée conflictuelle que l'on se fait de la négociation. Nous pensons qu'une bonne part d'explication de cette conflictualité ou des tensions dans le dialogue réside dans le déficit de reconnaissance mutuelle entre les parties prenantes. Chercher à contourner un processus de négociation par d'autres modalités de dialogue moins engageantes, ou refuser de négocier sous prétexte que certains sujets sont non négociables, ne peut que renforcer ce phénomène de conflictualité ou de tensions sociales. **Direction comme représentants du personnel vivent généralement mal le fait d'être mis devant le fait accompli** en n'ayant pas la possibilité d'influer sur la position de l'autre (par exemple, la dénonciation d'un usage par l'employeur ou le recours à une expertise par les représentants du personnel). À l'inverse, « négocier paritairement une décision, par opposition à une approche unilatérale ou faiblement participative, est synonyme d'une plus grande acceptation de celle-ci par l'ensemble du collectif et du management. Les clauses d'un accord se déclinent alors plus aisément. » (extrait tiré du [10 questions sur... la conduite d'une négociation collective](#), publication de l'Anact).

En effet, négocier est un acte responsabilisant les parties prenantes parce qu'elles s'engagent dans un processus dont la finalité est la conclusion d'un accord. Aucun accord d'entreprise n'est signé sans que les négociateurs se soient assurés du soutien de leurs mandants respectifs, ou du moins sans la

conviction de pouvoir défendre le contenu sur lequel ils ont apposé leur signature (le compromis assumé oui, la compromission subie non).

De fait, se mettre d'accord sur des termes et conditions obligent à s'y référer en cas de différends impliquant les bénéficiaires de l'accord (salariés) et ceux en charge de l'appliquer (managers, service RH...). **L'accord dicte un cadre de référence qui régit les relations au travail pacifiées grâce à davantage d'équité collective et de transparence.** A contrario, une concertation peut être conduite sans l'aval des mandants, expliquant que :

- Nombre de concertations n'aboutissent pas sans que cela ne porte à conséquence dans la mesure où managers comme collaborateurs ignoraient leur existence
- Le fruit d'une concertation ne soit pas reconnu comme légitime par une partie des personnes impactées par ses effets

De plus, **la conclusion d'un accord satisfaisant matérialise un succès commun et participe à améliorer la confiance** entre les acteurs du dialogue social. Cette confiance, on le sait, est **essentielle au maintien d'un climat social constructif**. Le terme « confiance » est sujet à débat ; d'aucuns parlent d'un état d'esprit « constructif » ou « bienveillant ». Nous préférons parler « d'envie de faire avec l'autre », sans laquelle le dialogue social et la négociation collective restent forcément une contrainte plus qu'une opportunité.

ATOUT N°3 DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE : DE L'INTERET DE REDUIRE L'ARBITRAIRE

Seule la négociation collective a pour finalité de formaliser conjointement des règles collectives au travail pour les salariés d'une entreprise, sécurisées juridiquement. En cela, son avantage indéniable est de réduire l'arbitraire. Au CRNCo, nous pensons que **l'accord collectif et les clauses qu'il contient contribuent à réduire l'iniquité organisationnelle** vécue à travers différents irritants, cause fréquente de contentieux ou de tensions relationnelles. Ainsi, l'accord peut être considéré comme un outil de management permettant la régularité des pratiques dans la durée. L'enjeu pour les entreprises est de stabiliser la gestion des ressources humaines par-delà les encadrants qui, dans le cas d'un turnover naturel ou conjoncturel, laissent leur place à d'autres qui

arrivent avec une vision différente de la gestion des plannings, des congés, des heures supplémentaires, des formations, des mobilités internes, du remplacement des représentants du personnel en heures de délégation, etc. Un salarié acceptera une décision qui lui est défavorable si elle repose sur un cadre collectif équitable et transparent, alors qu'il dénoncera un traitement différent de celui d'autres collègues qu'il jugeait pourtant satisfaisant jusqu'alors.

L'idée est qu'**une règle négociée collectivement vaut mieux que d'innombrables négociations individuelles au résultat souvent informel donc précaire**. La gestion collective des ressources humaines plutôt qu'au cas par cas implique pour l'employeur, nous l'avons souligné dans les freins, de céder une partie de son pouvoir de décision unilatérale pour s'en remettre à l'application d'un cadre commun. Chacun appréciera si la balance des avantages est favorable à la négociation collective. Est-ce que les effets favorables sur le climat social d'une baisse de l'arbitraire ressenti chez le personnel compensent de moindres marges de manœuvre managériales ? Nous pensons que les coûts directs et indirects d'un climat social dégradé et d'équipes démobilisées au travail sont largement supérieures à la gêne subie par un encadrant qui doit désormais décider sur la base de critères objectifs négociés.

Notons que **l'arbitraire ne concerne pas exclusivement le management. Les représentants du personnel ont également un arbitraire** lorsqu'ils recourent à divers moyens de pression (grève, pétition, droit d'alerte, expertise, question posée en CSE central plutôt qu'en CSE d'établissement...). En négociant des règles conventionnelles qui encadrent la gestion de la conflictualité, ils renoncent comme le management à leur liberté d'action, comme le démontre l'exemple suivant.

Un accord sur le dialogue social a été signé dans cette association départementale du secteur médico-social appartenant à un réseau national. L'accord prévoit les étapes du dialogue à suivre en cas de situation de crise dans un établissement. L'esprit de cette clause est de permettre la recherche commune d'une solution amiable avant de déclencher une procédure prévue par la loi telle que le droit d'alerte. Les représentants du personnel, face à une situation d'exaspération au sein des équipes, voient leur rôle compliqué du fait d'une pression forte à « frapper un grand coup », ce qui aux yeux de leurs collègues mandants est incompatible avec une procédure de

conciliation. Pour autant, même si, dans une situation précise à court terme, le cadre d'un accord négocié est contraignant (un manager ne peut pas faire comme bon lui semble, l'élu CSE ne peut pas agir uniquement selon une volonté qui s'exprime bruyamment), le bénéfice à moyen et long terme reste supérieur. L'enjeu est-il de passer « en force » face à une situation gênante (imposer un planning à des salariés, recourir au Danger Grave et Imminent-DGI) ou ne s'agit-il pas de préserver dans la durée la qualité du climat social, lequel assure une meilleure qualité de vie au travail et une pérennité économique de l'entreprise ? Le CRNCo répond ainsi : on ne peut pas prétendre défendre une vision différente du dialogue social en apportant des réponses courtermistes aux enjeux socio-économiques de fond des entreprises.



François JUTRAS

Coordonnateur & Intervenent-facilitateur
en relations sociales

f.jutras@crnco.fr

www.linkedin.com/in/crnco