

APPREHENDER LA NEGOCIATION COLLECTIVE COMME UN PROCESSUS

Négocier différemment, c'est envisager une posture nouvelle autour de la table de négociation, mais pas que... Cette posture se conforte aussi en amont et en aval des séances de négociation proprement dites. En somme, opter pour une approche méthodique de la négociation collective implique de faire vivre un processus jalonné par des séquences, à savoir :

1. Convenir avec les parties prenantes si la négociation est adaptée au sujet à traiter, au contexte dans lequel il s'inscrit
2. Définir un cadre : les règles du jeu, les moyens alloués, l'équipe de négociateurs, le calendrier, la communication...
3. Préparer la négociation
4. Appliquer une méthode de négociation partagée (étapes, outils)
5. Assurer le suivi de l'accord conclu

Le tableau ci-après détaille ces 5 jalons du processus de conduite d'une négociation collective, répartis en 3 temps (avant, pendant, après).

En amont de la négociation
<i>1. Explicitation de la place de la négociation comme modalité de dialogue</i>
Les parties doivent se poser de manière explicite les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none">▪ Une fois l'objet de discussion clairement défini pour tout le monde, se prête-t-il à l'exercice d'une négociation, c'est-à-dire à la co-élaboration d'une solution en réponse à une situation-problème ?▪ Est-ce que la temporalité d'une négociation est compatible avec le degré d'urgence de la situation ?▪ Est-ce que des contraintes fortes pèsent sur l'une des parties prenantes, lui rendant difficile d'accepter de négocier plutôt que d'exercer son droit de décision ou d'action unilatéral ?▪ Quels sont les avantages et les inconvénients à négocier plutôt que d'opter pour une autre modalité de dialogue moins engageante (information, consultation, concertation) ?

2. Définition d'un cadre pour la négociation

Le cadre est idéalement fixé dans un accord de méthode, lequel sert de référence pour toutes les négociations suivantes. À défaut, le cadre doit être a minima formalisé dans un compte-rendu de séance conjointe dans lequel figure les réponses aux questions suivantes portant sur :

Les règles	<p>Qu'est-ce qui est négociable ou pas ?</p> <p>Où se déroule les négociations ?</p> <p>Qui participe (cf infra) ?</p> <p>Comment assurer la loyauté ou la bonne foi des parties, notamment dans la gestion des négociations formelles (en séances) et informelles (le <i>off</i> comme il est nommé) ?</p> <p>Quelles informations peuvent être transmis aux mandants, en phase préparatoire et en phase de négociation ?</p> <p>Comment favoriser des échanges respectueux et constructifs tout au long du processus ?</p> <p>Qui rédige les propositions de textes pour un accord final ?</p> <p>Cette liste n'est pas limitative, les parties sont les mieux placées pour définir les règles qui leur conviennent.</p>
Les moyens	<p><u>Logistiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité de salles pour préparer, pour négocier... ▪ Outils informatiques pour les échanges (mails, plate-forme partagée pour les documents utiles aux parties...) <p><u>Humains</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les représentants du personnel peuvent-ils être remplacés pendant leurs heures de délégation ? ▪ Est-ce que le volume d'heures de délégation est en adéquation avec l'ampleur de la négociation à mener ? ▪ La direction (management, RH) peut-elle compter sur un appui ponctuel pour préparer les documents utiles dont elle a un accès privilégié aux données sources ? ▪ Les négociateurs doivent-ils se former à une méthode commune ?

2. Définition d'un cadre pour la négociation

Les moyens	<p><u>Temporels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment éviter le piège de la date butoir à effet psychologique (accord à conclure avant les congés d'été, avant la fin de l'année civile...) sans à l'inverse être dans une temporalité sans horizon susceptible d'essouffler une dynamique ? ▪ Doit-on fixer par avance un nombre de séances de négociation qui enferme dans une négociation classique de positions (propositions, contre-propositions, version finalisée de l'accord) ?
L'équipe de négociateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui négocie pour chacune des parties ? ▪ Doit-on envisager un noyau resserré (impliqué à chaque jalon du processus) et élargi (à la contribution variable) ? ▪ Comment gérer les négociateurs invisibles à la table de négociation (côté employeur : les financeurs pour le secteur associatif, la direction siège pour un groupe / côté salariés : une organisation syndicale, un-e représentant-e du personnel au CSE qui n'est pas à la table de négociation réservée aux délégué-e-s syndicaux) ?
La communication	<p>Ici se pose la question de savoir comment faire connaître le résultat de la négociation, à qui et selon quel canal ?</p> <p>Les salariés et leurs managers sont les premiers bénéficiaires d'un accord signé. Trop d'accords restent mal appréhendés par le personnel et l'encadrement en charge de les appliquer. De la validation du mandat de négociation jusqu'à la signature, en passant par le processus itératif de partage des enjeux, des contraintes et des solutions imaginées, le processus de négociation est jalonné d'occasions pour favoriser l'appropriation des termes collectifs en voie d'être adoptés et qui régiront demain le travail au quotidien.</p> <p>Chaque fois que cela est possible, une présentation conjointe (employeur/représentants du personnel) de l'avancée des négociations est à privilégier. Elle revêt un caractère pédagogique puisqu'elle permet d'impliquer le cercle élargi des négociateurs (cf supra) et participe à diffuser largement les éléments de l'accord en construction ou conclu.</p> <p>Parmi les autres cibles envers lesquelles communiquer, notons la gouvernance (CA, direction siège social), les financeurs (dans le secteur associatif), les représentants du personnel qui ne font pas partie du cercle élargi des négociateurs (suppléants CSE, membres commissions, représentants de proximité), et pourquoi pas d'autres sites de l'entreprise (en mode <i>benchmarking</i>).</p>

La commu- nication	La communication telle qu'imaginée ici n'est pas une simple formalité à traiter à la légère, elle nécessite un plan de communication réfléchi du type 3QCP (Qui, Quand, Quoi, Comment, Pourquoi).
-----------------------	---

3. Préparation de la négociation

On attribue à Abraham Lincoln cette formule apocryphe « Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache ». La préparation correspondrait ainsi au 2/3 du temps consacré à une négociation (les pourparlers en séances et ceux en coulisses) menant à un accord. Cela peut paraître beaucoup pour une entreprise qui considère la négociation collective comme un passage obligé, une contrainte légale pour être en conformité. Cela paraîtra peu pour l'entreprise qui estime que l'exercice est l'occasion d'apprentissages collectifs permettant d'améliorer son système des relations sociales, son organisation du travail, ses résultats en santé-sécurité, sa QVT et sa performance économique.

La préparation comporte, en plus des jalons 1 et 2 présentés dans ce tableau, les aspects suivants :

➔ **Une analyse de sa MESORE ou PISORE** (MEilleure et PIre SOlution de REchange) par rapport à la conclusion d'un accord (p.ex. pour l'employeur : confier à autre site le développement d'une nouvelle gamme de produits, recourir à la sous-traitance, dénoncer l'accord en vigueur... pour les salariés : boycotter des groupes de travail participatifs proposés par la direction, refuser d'effectuer des heures supplémentaires, faire grève...).

Cette analyse permet de situer son point de résistance (de rupture) entre accepter ou refuser de conclure un accord. Dit autrement, elle permet de définir une zone de compromis acceptable en dehors de laquelle il y aurait compromission (cliquez ici pour lire sur la [différence entre compromis et compromission](#)). Cette analyse peut être faite par les négociateurs d'une partie prenante, mais aussi en se mettant à la place des négociateurs de l'autre partie.

➔ **Un recueil d'éléments de contenu sur le thème de la négociation**, notamment lorsqu'il est émergent ou nouveau pour l'entreprise (télétravail, prévention des violences sexistes et sexuelles...). Lorsque l'objet est familier, il nécessite quand même un recueil d'informations factuelles. Si par exemple le *turnover* ou l'absentéisme se trouve cœur des échanges, il est impératif de connaître les données quantitatives mais aussi qualitatives sur la situation de l'entreprise.

3. Préparation de la négociation

Un diagnostic partagé est une approche à privilégier pour alimenter une approche constructive de la négociation. Bon nombre d'outils existent et sont disponibles gratuitement pour faciliter ce diagnostic. Inutile de réinventer la roue ! Préventeurs institutionnels, réseaux de consulaires, branches et fédérations professionnelles proposent des repères méthodologiques souvent issus d'expérimentations dans le cadre d'actions collectives inter-entreprises.

- **Une validation du mandat de négociation** qui permette à chaque partie prenante de se fixer des objectifs (que doit comporter un accord satisfaisant) et mesurer ses marges de manœuvre pour rechercher un compromis. Pour ce faire, les négociateurs se tournent vers leurs mandants respectifs : pour l'employeur, il s'agit de la gouvernance et de l'encadrement, pour les représentants du personnel il s'agit des salariés dont peuvent potentiellement faire partie les membres de l'encadrement de proximité et intermédiaire (qui ont parfois des représentants collège cadres et/ou ETAM au CSE).
- **Un inventaire chiffré des conditions d'emploi et de travail** qui objectivise la situation actuelle et l'écart avec les prétentions des parties. Par exemple, pour relativiser le gain (pour les salariés) et le coût (pour l'employeur) d'une prime, il est utile de savoir si tout le monde est concerné, si ladite prime vient se substituer à une autre forme de rémunération, si elle est ponctuelle ou définitive, si elle récompense une contribution (prime de présentisme, d'objectifs, etc.) ou si elle s'impose réglementairement.

Un exercice peu réalisé mais qui participe également à relativiser les propositions sur la table de négociation consiste à comparer la situation de l'entreprise avec celle d'entreprises du même secteur d'activité ou du même bassin d'emploi.

Pendant la négociation

4. Application d'une méthode de négociation

Il existe une masse de guides méthodologique sur la négociation collective. Ce tableau se contente de reprendre les grandes étapes d'une [méthode popularisée par R. Fisher et W. Ury dans les années 80](#) et qui a été éprouvée à travers le monde. La méthode dite de négociation basée sur les intérêts (NBI), par opposition à une négociation classique basée sur les positions, se veut coopérative plutôt que compétitive.

Elle suit les 5 étapes suivantes :

1. Cerner le problème (nous ajoutons que dans certains cas le problème mérite d'être distingué de la problématique)
2. Identifier les intérêts (enjeux) de chaque partie prenante
3. Imaginer des options/solutions
4. Évaluer les options/solutions sur la base de critères
5. Choisir l'option/solution la plus adaptée (nous ajoutons que dans certains cas il est plus pertinent d'élaborer un scénario cible qui intègre plusieurs options/solutions qui ont été discutées)

Il peut y avoir des allers-retours entre ces différentes étapes, bien qu'il ne soit pas conseillé d'entamer l'étape 3 sans avoir stabilisé les étapes 1-2. Pour s'en assurer, il existe la technique de formulation du défi commun. Celui-ci consiste à reprendre dans une formule condensée (*Comment... Tout en...*) des objectifs partagés par les deux parties en ne reniant pas leurs intérêts respectifs. Par exemple :

Comment garantir de manière effective la prise des heures de délégation des représentants du personnel *tout en* maintenant la continuité de service et en ne pesant pas sur la charge de travail de leurs collègues. Ici, un des objectifs communs aux deux parties pourrait être le bon fonctionnement du dialogue social.

4. Application d'une méthode de négociation

Suivre pas à pas ces étapes n'est pas naturel. Il y a une tendance forte à se laisser entraîner par « *le problème c'est... il faudrait que...* », c'est-à-dire à confondre problèmes et solutions en faisant l'économie entre les deux d'un véritable partage des intérêts en jeu. Or, c'est précisément cette étape qui ouvre le champ des possibles, notamment décroiser les objets de négociation en faisant des liens entre les différents enjeux dans l'entreprise. C'est également le partage des intérêts qui insuffle la compréhension mutuelle nécessaire pour donner aux parties l'envie sincère de co-construire des solutions.

Le temps consacré à appliquer méthodiquement ces étapes est largement compensé par la qualité du processus (qui participe à améliorer la confiance entre les parties) et la robustesse des solutions négociées qui résisteront mieux à l'épreuve de leur mise en œuvre sur le terrain.

En aval de la négociation

5. Suivi de l'accord conclu

Ce jalon n'est pas encore bien ancré dans la pratique des entreprises. On négocie, puis l'accord vie sa vie de manière plus ou moins effective. Les parties se retrouvent sur le même sujet au terme de l'accord ou quand celui-ci présente des limites en termes d'interprétation ou d'application, générant du contentieux. Dommage puisque tout accord peut simplement prévoir une clause de revoyure. Celle-ci est l'occasion de tirer les enseignements sur l'effectivité de l'accord. Si constat d'écart il y a entre la volonté des négociateurs au moment de le rédiger et sa mise en œuvre, le bilan permet de rectifier en :

- Précisant une clause par une formulation plus précise ou une exemplification
- Revoyant les moyens alloués pour mettre en œuvre une pratique managériale/RH ou un mode de fonctionnement organisationnel
- Améliorant la communication réalisée sur l'accord
- Développant un outil qui permette d'appliquer de manière harmonisée les termes de l'accord

Dans le cas d'un scénario cible négocié dont l'accord préciserait les termes, le suivi est comparable à celui pour un plan d'action ou le bilan de n'importe quelle conduite de projet.



François JUTRAS

Coordonnateur & Intervenent-facilitateur
en relations sociales

f.jutras@crnco.fr

www.linkedin.com/in/crnco