

## **LA SIMULATION (JEU DE ROLES) D'UNE NEGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE COMME MODALITE PEDAGOGIQUE EN FORMATION SUPERIEURE**

### ***LE CAS BAGEL TRADITION SUR LA CONDUITE NEGOCIEE D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL***

Lorsque la responsable pédagogique du Master 2 « Manager en Stratégies de la Gestion des Ressources Humaines (MSGRH) » de cet école valentinoise contacte le CRNCo, la demande porte sur 49 heures de cours sur le thème de la négociation collective dans ses différentes dimensions : technique (outils, étapes...), stratégique (différentes approches possibles, tactiques, gestion des situations conflictuelles...) et juridique (acteurs concernés, place et cadre de la négociation, thèmes obligatoires...).

La proposition alternative du CRNCo est alors de séparer la dimension juridique des dimensions technique et stratégique. Une spécialiste en droit social se charge ainsi de dispenser les apports juridiques (module de 14H) et le CRNCo assure ceux en lien avec les aspects relationnels et méthodologiques (module de 35H).

Cette séparation ne doit toutefois pas être synonyme d'étanchéité entre le processus de conduite d'une négociation collective et son cadre juridique. C'est pourquoi les intervenants (juriste et CRNCo) organisent deux temps de croisement :

**I** L'intervenante juriste est présente dans le cours assuré par le CRNCo, au moment où les stagiaires s'apprêtent à débiter le jeu de rôles (simulation du cas Bagel Tradition présenté ci-après). Sa présence permet aux négociateurs-acteurs de clarifier certains points de droit en lien avec le contexte du cas. Comme dans la réalité, les parties consultent un conseil juridique avant de négocier, à la différence qu'elles le font ensemble alors que l'habitude en entreprise est généralement de recourir à son propre conseil séparément.

**2** Une fois terminé le module animé par le CRNCo, les stagiaires doivent valider juridiquement l'accord négocié (cas pratique). C'est alors l'intervenant du CRNCo qui est invité dans le cours de l'intervenante juriste. Elle consacre une matinée à l'exercice suivant : les stagiaires simulent une présentation de l'accord aux salariés et managers de l'entreprise (représentés ici par les deux intervenants) comme des négociateurs patronaux et syndicaux seraient appelés à la faire face à leurs mandants respectifs.

## LE DEROULE PEDAGOGIQUE

Les 35H de cours consacrées aux aspects relationnels et méthodologiques de la négociation collective se déroulent en deux phases. Une première journée (7H) propose aux stagiaires un contenu visant l'acquisition de repères pour faire face à une situation de tension ou de conflit. L'objectif est double :

- D'une part, acculturer aux techniques de médiation les futurs RH qui auront à gérer à coup sûr de telles situations ;
- D'autre part, les sensibiliser par la même occasion à l'utilité de ces techniques en contexte de négociation.

Les techniques de médiation recouvrent l'écoute active (questionnement, reformulation...), divers outils d'analyse des conflits et d'aide à la conduite d'entretien, mais également la question de sa propre posture face au conflit (connaissance de soi).

Sur les 28H restantes, une journée est dédiée à des apports formatifs et trois journées à la simulation d'une négociation collective d'un accord d'entreprise sous la forme d'un jeu de rôles. La journée d'apports permet aux stagiaires :

- De découvrir des notions comme le « travail prescrit/réel », les facteurs d'adhésion au changement et les différentes modalités de dialogue social ;
- Une démarche réflexive sur ce qu'implique la négociation, les atouts et les limites de celle-ci, ses pré requis (bonne foi, légitimité, transparence) ;
- De mieux se connaître en tant que négociateur-trice ;
- D'avoir un regard critique sur les différentes approches en négociation ;
- D'acquérir une méthode de négociation basée sur les intérêts, tirée des travaux de Fisher & Ury, en vue de l'expérimenter sur la gestion d'un changement (cas Bagel Tradition).

## LE CAS BAGEL TRADITION

Bagel Tradition est une boulangerie industrielle comptant une cinquantaine d'ouvriers de production qui assurent la préparation et l'emballage de bagels, un produit distribué au grand public à travers une gamme de saveurs variées (salé, sucré). Les clients de l'entreprise sont à 90% les grandes et moyennes surfaces de distribution alimentaire qui ont des niveaux d'exigences élevés quant au respect de leur cahier des charges...

La suite du cas présente aux stagiaires le contexte de l'entreprise : production semi-automatisée, travail en 3x8, règles d'ancienneté applicables aux horaires, niveau de rémunération, relations entre la production et les services de maintenance et de la qualité, culture du travail bien fait mais problèmes récurrents de qualité sur la chaîne...

Jusqu'à présent, les techniciens qualité de l'entreprise assuraient les contrôles sur la chaîne. Mais une intensification de leur travail est à prévoir en raison de deux projets majeurs à venir que seul le service qualité peut piloter. Pour ces raisons, son responsable souhaite déléguer certains contrôles de base aux conducteurs de ligne pour dégager du temps à son équipe de techniciens qualité. La nouvelle organisation du travail porterait donc sur le principe d'autocontrôle réalisé par les conducteurs de ligne.

L'énoncé du cas se termine par des éléments alimentant le jeu de rôles : rumeurs et inquiétudes dans l'atelier sur la future charge de travail (charge mentale, temps de récupération...), l'évaluation individuelle, le risque de flicage, les coopérations (entre anciens et nouveaux, entre le quart de jour et de nuit)...

Après une lecture du cas par les stagiaires, la distribution des rôles s'effectue entre ceux de la direction (directeur production, responsable qualité, DRH...) et ceux des représentants du personnel (élus CSE, délégués syndicaux majoritaire et minoritaire...). Leur objectif est de négocier un accord collectif portant sur la mise en place de la nouvelle organisation du travail découlant d'un transfert aux conducteurs de lignes d'une partie des contrôles qualité.

Le cas est conçu de telle manière qu'il prête autant à une résistance au changement de la part des protagonistes concernés, et son lot de tensions

sociales, qu'il offre aux négociateur(trice)s des potentialités pour enrichir le projet par des solutions négociées conjointement.

## LES 7 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CETTE MISE EN SITUATION

Le premier constat, c'est le réalisme du jeu de rôles observé pendant trois jours, autant autour de la table de négociation que dans les interstices du processus. Voici les autres principaux enseignements, qui reflètent ce que le CRNCo peut constater dans nombre de situations en entreprise.

**N<sup>o</sup>1 Une réticence de la partie employeur à négocier lorsqu'aucune obligation légale la contraint à le faire.** Le point juridique qui précède la négociation instruit la direction de Bagel Tradition sur le fait que son projet de réorganisation du travail ne constitue pas a priori une modification (dite substantielle) du contrat de travail des conducteurs de ligne mais plutôt un changement de leurs conditions d'exercice du travail.

À la sortie de la première séance de négociation, face aux représentants du personnel qui se présentent avec une liste à la Prévert de revendications que la direction considère hors sujet, cette dernière revoit sa posture. À la deuxième séance de négociation, en réponse à ces revendications des représentants du personnel jugées excessives, la direction leur rappelle qu'elle n'a pas l'obligation de négocier ce changement d'organisation et qu'elle les incite à rester raisonnable.

Bien que la direction n'ait pas dit explicitement qu'elle renonçait à un processus de changement négocié, il n'en faut pas davantage pour déstabiliser les représentants du personnel, convaincus qu'il n'y a plus rien à négocier et que leurs prérogatives sont bafouées. Les stagiaires représentant les salariés ne jouent qu'un rôle, et pourtant ils se démobilisent véritablement, marquant clairement leur envie de mettre fin au jeu de rôles... Cela rappelle complètement le sentiment d'impuissance que le CRNCo observe dans les entreprises chez nombre de représentants du personnel face à une direction qui préfère la décision ou le plan d'action unilatéral, ou encore la consultation pour avis du CSE, plutôt que le passage par un accord négocié, considérant que le cadre juridique ne l'oblige pas.

**N°2 L'impréparation des parties prenantes et un déficit de méthode pendant les séances de négociation.** Malgré une journée entière de formation précédant la séquence de trois jours de négociation simulée, les stagiaires n'ont pas eu le réflexe de recourir aux outils et étapes de la négociation enseignés. Que ce soit avant de se retrouver autour de la table ou une fois autour de celle-ci, la démarche méthodique n'est pas naturelle, loin s'en faut !

Les parties n'ont pas opté non plus pour un accord de méthode, même a minima, qui aurait permis de préciser ce qui relevait de la négociation ou d'une autre modalité de dialogue (consultation, concertation...). En outre, la première étape de la méthode enseignée aux stagiaires consiste à définir conjointement la problématique. Les parties négociatrices y sont finalement venues mais à la deuxième séance de négociation. En soi, cela n'est pas surprenant que la première séance ait servi à jauger les intentions de l'autre. Toutefois, c'est au terme de cette rencontre que la direction a bien failli renoncer à la démarche négociée. Une méthode de travail validée conjointement aurait certainement permis d'éviter le risque de crispation et le sentiment d'ambiguïté dans les discussions.

Quant à l'impréparation, encouragée par le déficit de méthode, elle s'illustre notamment à travers deux exemples. Premier exemple, avec des représentants du personnel qui se présentent à la table de négociation avec des revendications tous azimuts qui :

- Au mieux, relèvent du registre de la négociation collective mais pas de celle en cours (les augmentations salariales générales devant être traitée en NAO p.ex.) ;
- Au pire, entrent dans leurs prérogatives CSE (l'amélioration de la cantine p.ex.) et non d'un mandat de négociation d'accord.

Second exemple, avec une direction qui tergiverse face à une prime aux conducteurs de ligne, en guise de valorisation de leur nouvelle tâche d'autocontrôle, alors qu'elle n'a pas chiffré la mesure. Il s'avère que son coût est moindre que celui de la non-qualité en production qu'un autocontrôle plus précoce permettrait de réduire.

**N°3 L'étonnement (des deux parties) face au constat que négociateur est exigeant.** Oui, négociateur prend du temps. Trop selon les

stagiaires, futurs RH en entreprise, donc artisans attendus de la qualité du dialogue social... Le but de la simulation est atteint : faire vivre de manière pratique, au-delà de la théorie, ce que représente l'acte de négocier. Certes le constat des stagiaires est décevant pour quiconque croit au caractère stratégique de la négociation collective dans les relations sociales et la GRH, mais ne vaut-il pas mieux ce constat que l'absence de conscience ?

Autre constat des stagiaires : traiter de manière intégrée les différents sujets soulevés par une évolution organisationnelle, la conduite du changement dit autrement, *est exigeant... vraiment exigeant (sic)*. Là encore, la sensibilisation des stagiaires par l'intervenant CRNCo se centre sur l'argument suivant : si c'était simple, tout le monde le ferait déjà. Ainsi, en tant que futurs RH, chaque stagiaire doit se poser la question de la vision qu'il ou elle entend porter de la GRH : une vision stratégique au service de la performance globale de l'entreprise, ou une approche administrative au service de donneurs d'ordres internes ?

**N°4 Le manque d'acculturation aux intra négociations bilatérales (le « off »).** Ces négociations avec son propre camp ou en « off » font pourtant partie intégrante de l'agilité d'un(e) négociateur(trice). Pour autant, tout comme pour l'approche méthodique, elles ne sont pas naturelles.

Au cours du jeu de rôles, l'intervenant CRNCo, en soutien aux stagiaires sans se substituer à eux pour ne pas influencer sur la dynamique du jeu de rôles, suggère aux représentants du personnel de solliciter un échange officieux en vis-à-vis avec la DRH. Celle-ci accepte, un peu perplexe, se demandant presque s'il ne s'agit pas d'un piège. De fait, elle se retrouve seule face à cinq représentants du personnel. Toutefois, ces derniers souhaitent simplement exprimer leur démotivation à négocier sur la base de leur ressenti ; pour eux, la direction a clairement l'intention de « passer en force » sans négocier. La DRH les rassure sur la volonté de la direction de privilégier la négociation. En réalité, certains membres du comité patronal de négociation, agacés par « l'attitude peu constructive (sic) » des représentants du personnel adopteraient volontiers la stratégie de contournement d'une négociation (par une DUE, un plan d'action unilatéral ou l'avis consultatif du CSE). Grâce au « off », les deux parties confirment leur souhait de poursuivre le jeu de la négociation. Du point de vue d'observateur du CRNCo, sans cet échange bilatéral, les dés étaient jetés.

**N°5 La tendance à réfléchir en termes de plans d'actions (quoi, quand, qui et comment) plutôt que de normes internes (droits et obligations des parties).** Au moment du débriefing de l'exercice de négociation qui aura duré trois jours, les stagiaires expliqueront à l'intervenant du CRNCo que c'était la première fois depuis le début de leur cursus de formation supérieure qu'ils se prêtaient à une telle simulation, a fortiori sur ces thèmes (négociation collective, conduite du changement). Les formations en management ou en GRH proposent a priori davantage une approche de pilotage du changement par les objectifs que par les impacts. Comme les objectifs sont généralement fixés par la direction de l'entreprise, ils sont a priori non négociables. Par conséquent, le processus se borne plus souvent à opérationnaliser, par un plan d'actions donc, le chemin pour atteindre les objectifs fixés unilatéralement.

À l'inverse, l'approche par les impacts vise à construire les conditions d'adhésion au changement. Pour se faire, la logique qui préside est celle de la recherche de compromis. Ces compromis, dits socio-productifs, se traduisent par des droits et obligations (gains et contreparties). Cela semble plus contraignant pour une direction formée (pour ne pas dire formatée) à diriger, à décider... Pourtant, la norme interne présente un atout indéniable par rapport au plan d'actions défini au mieux en mode concertation. La norme négociée propose une solution de compromis plus robuste sur le terrain, et ce à deux niveaux :

- Elle a fait l'objet d'une contradiction enrichissante pour le projet de changement à conduire ;
- Sa formalisation dans un accord lui confère une valeur plus forte, notamment parce qu'elle réduit l'arbitraire.

Ce sujet est développé dans un article du CRNCo disponible [ici](#) (*Freins et atouts de la négociation collective*).

**N°6 Une attente paradoxale de la direction envers les représentants du personnel.** Les stagiaires qui jouent la partie employeur le disent en ces mots : « L'attitude des représentants du personnel est décevante. Ils se campent dans un rôle revendicatif alors que l'on attend d'eux d'être force de proposition ». Or, cette attente est paradoxale puisque la direction, à aucun moment dans le jeu de rôles, ne laisse ses interlocuteurs prendre la place qui leur revient. À la première séance de négociation, la direction expose « sa » solution (l'autocontrôle) plutôt que de chercher à poser conjointement la

problématique et cerner les enjeux respectifs (comme la méthode suggérée la veille par l'intervenant CRNCo). Les mots ne trompent pas et ceux employés par la direction confinent les représentants du personnel dans un rôle d'opposants plus que de co-constructeurs :

- « Nous (la direction) avons décidé... euh, c'est-à-dire que nous aimerions mettre en place l'autocontrôle... » ;
- « Ne vous (les représentants du personnel) inquiétez pas... », le fameux « faites-nous confiance » ressenti comme de l'infantilisation ;
- Sur le même registre culpabilisant, les représentants du personnel entendent « vous devez comprendre que... », ou encore « vous devez être constructifs ».

Somme toute, la direction, sans en être consciente, induit ce qu'elle reproche aux représentants du personnel en ne voulant pas leur démontrer une impréparation du projet qui pourrait, selon elle, insécuriser le personnel de l'entreprise. De leur côté, les représentants salariés ne veulent pas être en reste et jouent le rôle que la loi leur confère, celui de protection et de revendication. Une approche méthodique de négociation (partager la problématique et les enjeux avant d'aborder les solutions) aurait permis d'éviter d'emblée ce jeu de posture.

Au moment de présenter le projet d'accord à leurs mandants respectifs (voir [ici](#)), les stagiaires choisissent une présentation à deux voix. Peu usitée en entreprise, ce choix a le mérite de mettre en valeur le véritable travail de co-construction de l'accord qui a finalement caractérisé l'exercice malgré les difficultés de départ. Pourtant, seule la DRH s'exprimera aux côtés de la déléguée syndicale présente pour cette présentation en binôme. Le jeu des postures a la vie dure : c'est la direction qui présente les projets et il reste délicat pour des représentants du personnel de parler d'une même voix aux côtés de sa direction, comme si présenter un projet d'accord devait être synonyme d'une concorde sans dissonance, ou d'une forme de compromission.

**N°7 De l'importance des mots au moment de la rédaction de l'accord selon l'intention visée.** Les stagiaires ont pu, avec l'aide de l'intervenante juriste, mesurer l'incidence d'un mot plutôt qu'un autre au moment de formaliser les clauses de l'accord. Selon l'intention, « l'employeur » ou « le salarié » n'aura pas le même droit ou la même obligation s'il « doit » ou s'il « peut »... Même vigilance lorsque le texte recourt à l'adverbe « notamment »

avant une énumération, lequel signifie « parmi d'autres » sans toutefois être limitatif malgré l'interprétation contraire que l'utilisateur de l'accord pourrait en faire. Les stagiaires, à la relecture pendant la présentation aux mandants, pointent d'autres imprécisions qui pourraient éventuellement alimenter des différends d'interprétation. À titre d'illustration, l'accord précise la procédure de recrutement interne de référents formateurs volontaires souhaités par les parties, mais ne dit rien de cette procédure en cas d'absence de volontaires. Les critères de choix devront-ils être soumis à consultation du CSE par exemple ou relèveront-ils du droit de gérance de l'employeur ?

Bien que l'accord prévoit une clause concernant la gestion des différends d'interprétation ou d'application de l'accord, la rédaction et la validation de celui-ci mérite la plus grande rigueur pour prévenir le maximum de ces différends. Cela dit, nous ne sommes pas candides ; le flou conventionnel peut aussi être entretenu sciemment pour des raisons tactiques.

---

Vous êtes responsable pédagogique d'une formation supérieure, initiale ou continue, en management ou GRH, sur le dialogue social en général ou la négociation collective en particulier ? Vous souhaitez renforcer votre programme de formation avec une dose de compétences relationnelles et méthodologiques en négociation collective, en complément des connaissances juridiques sur ce champ ?

Contactez le CRNCo pour discuter de notre contribution possible.



**François JUTRAS**

Coordonnateur & Intervenent-facilitateur  
en relations sociales

[f.jutras@crnco.fr](mailto:f.jutras@crnco.fr)

[www.linkedin.com/in/crnco](http://www.linkedin.com/in/crnco)