

Méthode de négociation collective

Christian Thuderoz

Christian Thuderoz

Méthode
de négociation
collective

© Christian Thuderoz, 2022

ISBN numérique : 979-10-405-0141-1

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Du même auteur...

La boîte, le singe et le compagnon. Syndicalisme et entreprise, CNRS éd. et PUL (1994)

Sociologie des entreprises, La Découverte, coll. Repères, 3^{ème} éd. (2010)

La négociation sociale, CNRS éd. (avec A. Giraud-Heraud, 2000)

Négociations. Essai de sociologie du lien social, PUF (2000)

Des mondes de confiance, CNRS éd. (avec V. Mangematin, 2003)

Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques, PUF (avec G. Minguet, 2005)

Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas, PPUR (2006)

Qu'est-ce négocier ? PUR, Rennes (2010)

Clés de sociologie pour ingénieur(e)s, PPUR (2011)

Sociologie de la négociation, PUR Rennes (avec R. Bourque, 2011)

Sociologie des conflits en entreprise, PUR, Rennes (2014),

Petit traité du compromis, PUF (2015)

Décider à plusieurs, PUF (2017)

Politique du compromis, Larcier (2019)

L'Âge de la négociation, PUF (2019)

Introduction

C'est votre première séance de négociation collective : vous venez d'intégrer l'équipe des ressources humaines, ou vous venez d'être désignée déléguée syndicale. Vous entrez dans la salle : comment, vous demandez-vous, piloter au mieux un processus de négociation collective pour que l'accord collectif qui en résulte soit un « bon » accord ?

Vous êtes une déléguée syndicale chevronnée et vous êtes désolée qu'une nouvelle fois cette réunion de négociation tourne en rond et vire au pugilat. Car il y a tant à faire : faire vivre la nouvelle instance, le CSE ; faire rimer qualité de vie au travail et performance économique ; anticiper les changements techniques ; remettre l'humain au cœur du travail productif. N'y a-t-il pas d'autres manières de s'y prendre, pensez-vous, pour faire face à tous ces défis collectifs ?

Vous êtes la directrice des ressources humaines, rompue à l'exercice qu'est une « NAO », la négociation annuelle obligatoire. Mais vous êtes insatisfaite de ce rituel, alors que l'entreprise traverse des difficultés qui exigent la mobilisation de tous. Comment faire évoluer des pratiques de négociation qui frustreront tout le monde et ne résolvent rien ?

Ces questions, vous êtes des dizaines de milliers à vous les poser, dans les

entreprises, petites, moyennes ou grandes, dans les administrations publiques ou dans les collectivités locales. L'ambition de cet ouvrage est de fournir à tous, syndicalistes et dirigeants, une démarche *méthodique* de négociation, depuis la phase de préparation jusqu'à la phase de clôture, puis de mise en œuvre de l'accord collectif, pour vous aider à construire des accords *mutuellement satisfaisants*.

Car de puissantes forces se sont mises en branle : la crise sanitaire et la pandémie de coronavirus, qui bouleverse nos vies et ébranle notre économie ; la révolution digitale, qui fera disparaître des centaines de milliers d'emplois dans les services ; la transition écologique, qui impose de redéfinir la façon dont nous concevons, produisons, commercialisons ; le vieillissement de la population, qui exige une meilleure reconnaissance des métiers du soin et du service à la personne ; le dynamisme des pays émergents, lesquels concurrençaient hier les ouvriers d'usine et menacent aujourd'hui ingénieurs et techniciens ; ou l'impérieux besoin d'innover et de s'organiser dans l'entreprise différemment, car les salariés *ne veulent plus* être gouvernés comme avant (et les employeurs *ne peuvent plus* gouverner comme avant).

Plusieurs convictions animent ce manuel :

- La négociation collective est un formidable outil pour conjoindre dynamisme de l'entreprise et qualité de vie au travail.
- L'art de négocier est une compétence essentielle : contraindre est souvent inefficace, convaincre est toujours nécessaire.
- On ne naît pas bon négociateur, on le devient. La négociation collective est l'art de s'adapter aux situations sans perdre son objectif, et gérer méthodiquement le désaccord. Cela s'apprend – et l'expérience fait la différence.

- La négociation collective n'est pas un sport de combat ! Les techniques de négociation dites « distributives » ou « compétitives » ont depuis longtemps montré leurs limites ;
- Négocier un accord collectif, c'est décider ensemble. Si chacun sait comment raisonne l'autre, cette co-décision sera plus appropriée ; et le processus de négociation sera plus fluide ;
- Négocier dans l'entreprise, c'est miser sur l'intelligence collective de tous – pour régler les problèmes socio-productifs, échanger à leur sujet des informations de qualité, imaginer des solutions, définir des critères pour les sélectionner, puis les mettre en œuvre et, si nécessaire, les adapter.

La démarche proposée ici combine les cinq éléments fondamentaux de tout processus de négociation :

-les participants (ceux qui négocient, comme ceux qui leur ont donné mandat de le faire, ou qui peuvent influencer sur son déroulement) ;

-les problèmes (les sujets mis sur la table de négociation, dont il faut débattre, car leur non-traitement empêche que les activités des uns et des autres se poursuivent) ;

-les procédés (les moyens déployés pour construire l'accord collectif, les manières de convaincre l'autre, le calendrier, les moyens logistiques, etc.) ;

-les produits (ce que produit une négociation, tout au long du processus : des informations partagées, des diagnostics, des comptes rendu de réunion, des résultats d'enquête dans les ateliers et services, des bilans chiffrés, des accords collectifs déposés dans les Direccte, etc.) ;

-les principes (c'est-à-dire : les règles du jeu de la négociation, les questions de loyauté et de bonne foi, les critères de choix, les préceptes de type « Dur avec le problème, et doux avec les personnes », etc.).

Ce manuel s'organise ainsi : les chapitres 1, 2 et 3 définissent ce qu'est une négociation collective, recensent les réticences à son égard et présentent les étapes et les règles du jeu de négociation. Cette première partie, « Comprendre », est *analytique*. L'objectif est de fournir au négociateur / à la négociatrice (d'entreprise ou de branche) des *clés de compréhension* de sa pratique.

La deuxième partie, « Objectiver », est *normative* : elle formule des recommandations. L'objectif est de fournir au négociateur / à la négociatrice *une manière de faire* – construire le compromis (chapitre 4) et raisonner en problèmes à résoudre (chapitre 5), visant à satisfaire les IPBM, les intérêts, besoins, préoccupations et motivations, de toutes les parties.

Les chapitres 6, 7, 8 et 9 traitent du processus lui-même, dans son déroulement chronologique. L'objectif est de fournir au négociateur / à la négociatrice des *éléments de méthode* pour : préparer sa négociation ; co-piloter le processus ; inventer des solutions, créer de la valeur ; écrire l'accord, puis le valoriser et l'appliquer. Cette troisième partie de l'ouvrage, « Piloter », est *pragmatique*.

La dernière partie, « Surmonter », est *pédagogique*. Le chapitre 10 propose ainsi au négociateur / à la négociatrice des *réponses concrètes* aux questions qu'il/elle se pose. Plusieurs outils de type « Que faire si... » sont proposés, de manière à surmonter les difficultés qu'il/elle rencontre.

En fin d'ouvrage, des repères bibliographiques vous sont fournis. Ils distinguent les manuels des ouvrages plus académiques, et mentionnent quelques articles majeurs sur le sujet, en accès libre sur Internet. Des romans et des films vidéo, fictions ou documentaires, vous sont également proposés. Tous sont faciles d'accès (sur Internet, en bibliothèque ou par achat en ligne).

Enfin, vous pouvez vous abonner à un weblog récent, fondé et animé par l'auteur de cet ouvrage : <https://thdz-negociationcollective.org/>.

Ce site regroupe, outre le blog lui-même et près d'une centaine articles, *des*

podcasts (avec, par exemple, des « conseils aux négociateurs », ou des analyses sur divers sujets (la dialogue social territorial, l'histoire des formations communes à la négociation collective en Amérique du Nord, etc.) et de nombreuses *ressources documentaires* (dont la plupart des articles et documents signalés dans la bibliographie du présent manuel). Le chapitre 10 de cet ouvrage sera périodiquement actualisé *via* ce weblog. N'hésitez pas à correspondre avec l'auteur, *via* le formulaire « Contact » de ce site, et faites-lui part de vos remarques et suggestions sur l'ouvrage, ou à témoigner à propos de votre expérience de négociateur ou négociatrice.

Bonne lecture, et meilleurs vœux de succès dans vos prochaines négociations collectives !

Partie 1

COMPRENDRE

« Un négociateur (...) doit travailler sans cesse à se former le jugement, à s'accoutumer de bonne heure à prendre sur chaque chose des idées nettes et à se remplir l'esprit de principes qui le dirigent aussi infailliblement qu'il est possible, dans toutes les conjonctures. »

Antoine Pecquet, *Discours sur l'art de négocier* (1737)