

# Une approche de la négociation sociale

# Sommaire

- ▶ Les acteurs en présence
- ▶ Le jeu des acteurs, côté syndical et côté direction
- ▶ Catalogue des « mauvaises » négociations :
- ▶ La négociation planifiée, la négociation soumise à des contingences externes, la négociation déséquilibrée, la négociation contrainte
- ▶ Les conditions d'une « bonne négociation » : tenant à la marge de manœuvre du négociateur, tenant au style et à la personnalité du négociateur, tenant au sens même de la négociation.
- ▶ La crédibilité du négociateur se gagne au quotidien avant la négociation
- ▶ Les attitudes à adopter en cas de blocage ou de difficulté

# I - Les acteurs en présence

## A - acteurs centraux

Côté Direction

Président

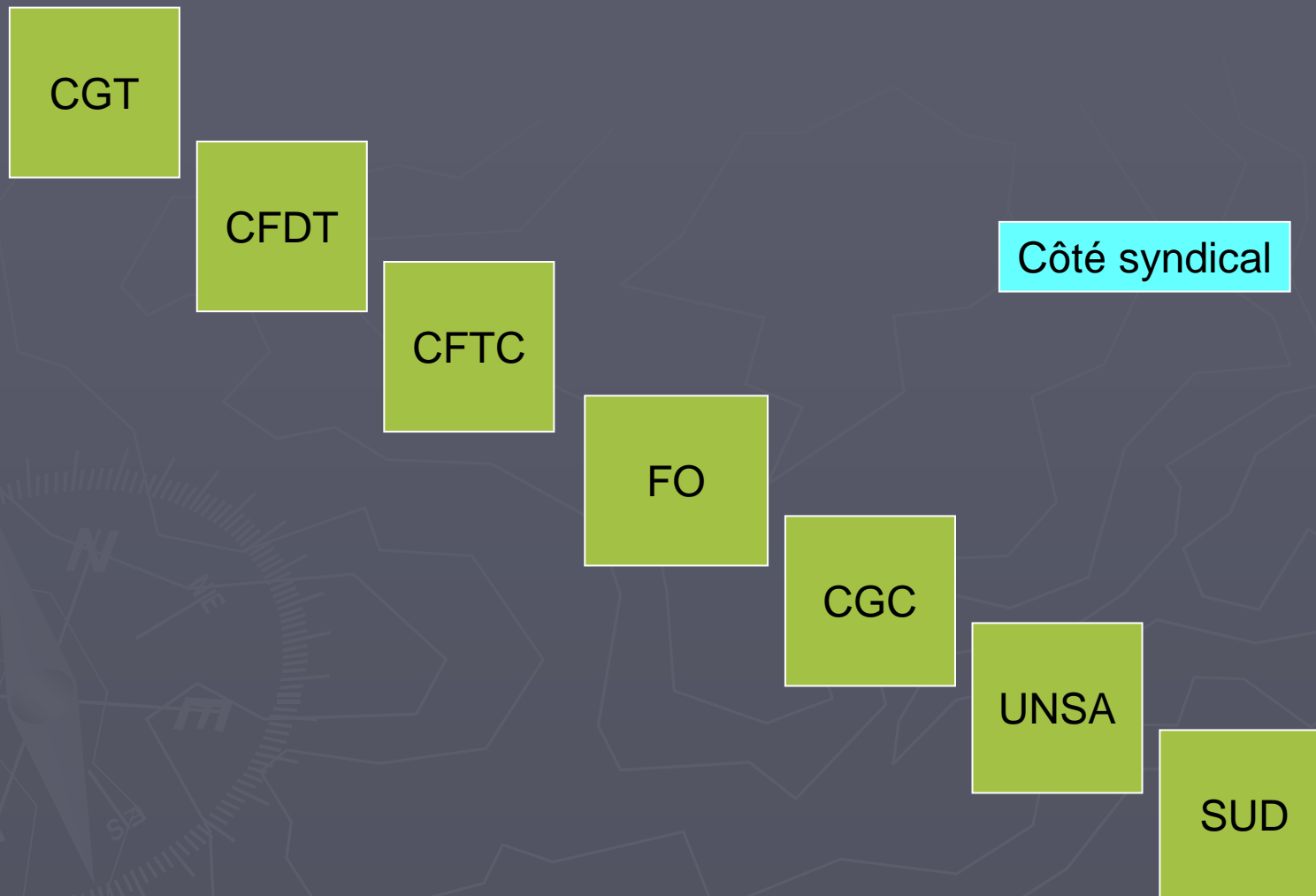
DG

DRH

Adjoint  
Responsable  
des  
Relations sociales

# I - Les acteurs en présence

## A - acteurs centraux



## B - Les acteurs périphériques

Direction & Inspection du travail

UD  
syndicales

Conseil d'administration

CHSCT

Comité de direction

Le Personnel  
Hors  
encadrement

Union patronale

Assistantes  
sociales

Psychologue  
du travail

Médecine  
du travail

L'encadrement

## II - Le jeu des acteurs

côté Direction

- ▶ Répertoire de quelques attitudes
- Attitude de combat : la fermeté toujours  
( la loi, toute la loi, rien que la loi)
- Attitude ouverte, en recherche d'une position équilibrée  
position médiane, le 50/50, mix souplesse / fermeté
- Attitude consensuelle, par tempérament, choix  
philosophique ou idéologique, aboutissant souvent à des  
concessions déséquilibrées
- Attitude de sortie de crise : la position adoptée est celle  
qui permet de sortir du conflit ou de l'éviter

## II - Le jeu des acteurs côté Syndical

Opposition FORTE

SUD

CGT

CFDT

FO

UNSA

CFTC

CGC

Bien sûr, ce tableau doit être modulé en fonction de la représentativité de chaque syndicat, de l'histoire sociale de chaque organisme, et de la personnalité des acteurs en place

24/11/2008

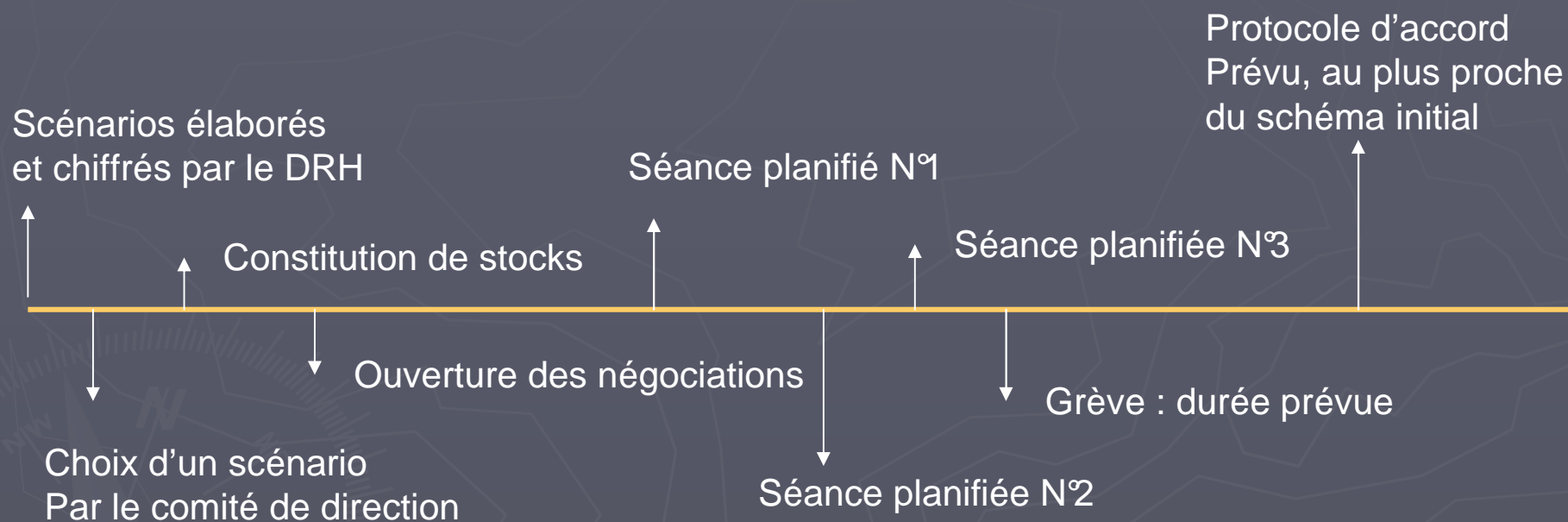
Jean Bretin

Collaboration

Le fort leadership d'un secrétaire syndical est souvent un facteur décisif pour l'influence du syndicat auquel il appartient ( au moins, dans les unités petites et moyennes)

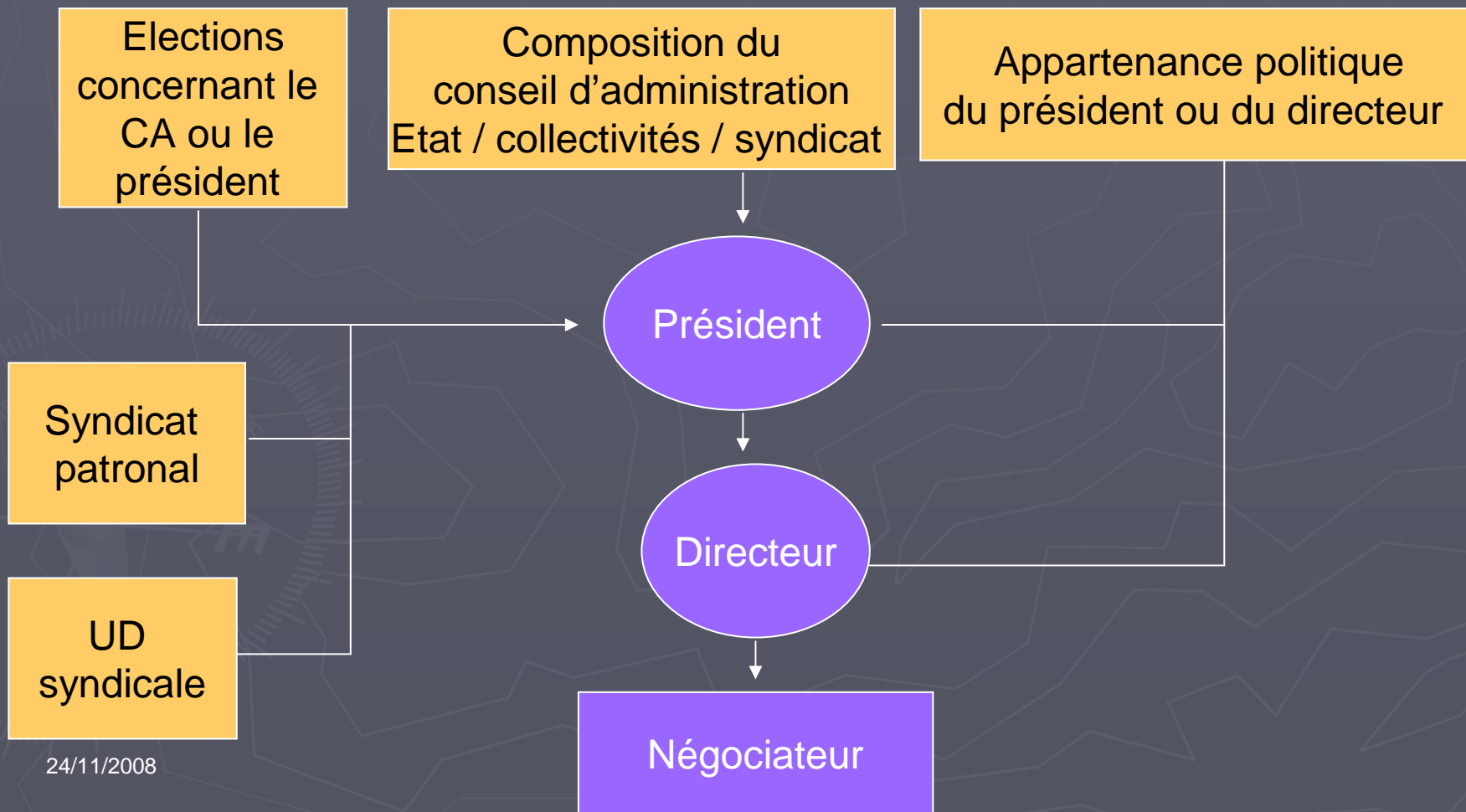
# III - Catalogue des mauvaises négociations

## 1 - La négociation planifiée ( de type anglo-saxon )



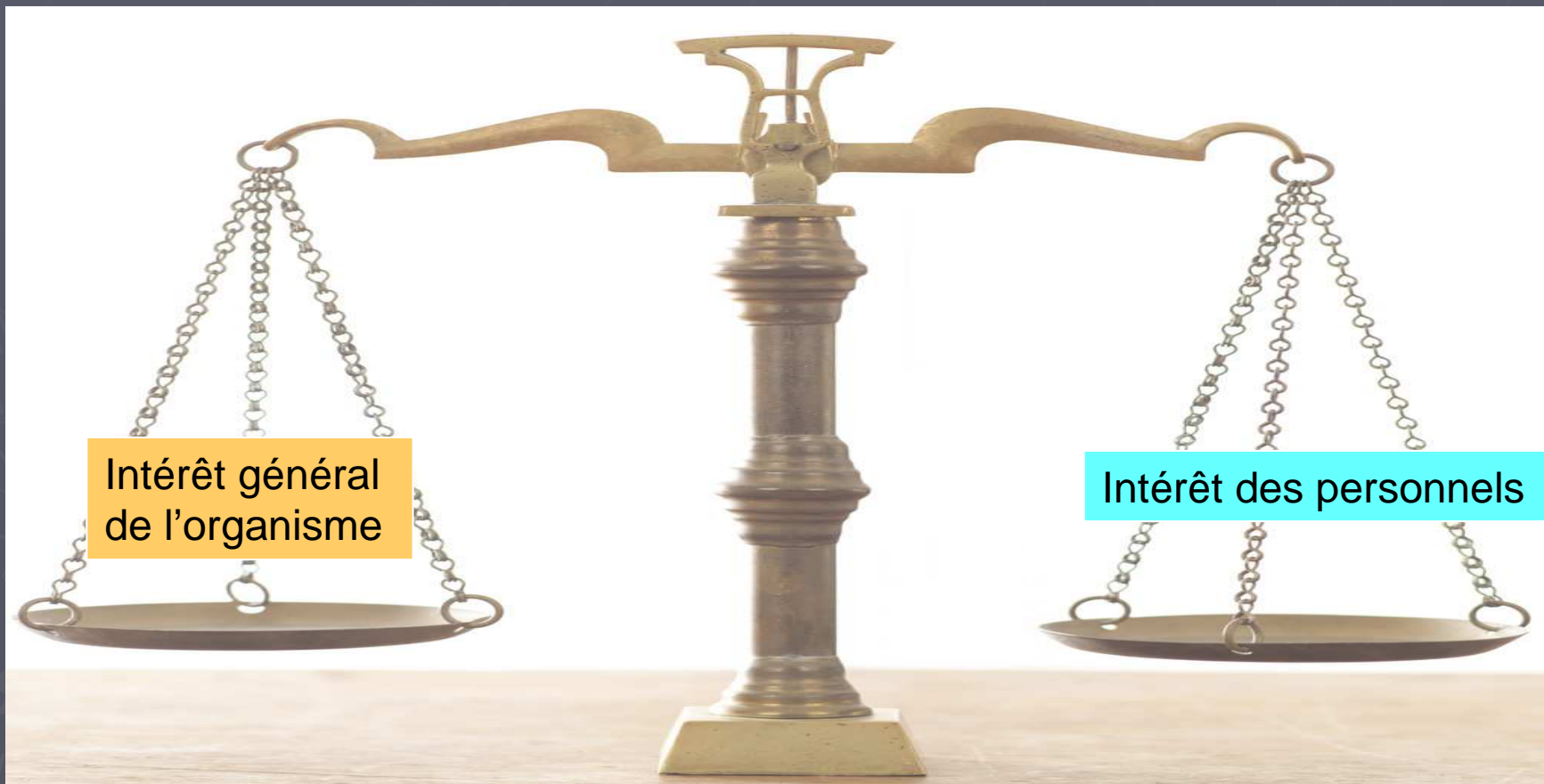
# III - Catalogue des mauvaises négociations

## 2 – La négociation soumise à des contingences externes



# III - Catalogue des mauvaises négociations

## 3 – La négociation déséquilibrée ( 1 )



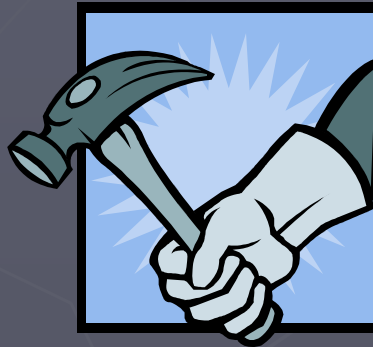
# III - Catalogue des mauvaises négociations

## 4 – La négociation contrainte

Côté direction



Menace de lock out  
de fermeture, de délocalisation  
de plan social ...



Côté Syndicats



Grève illimitée, occupation,  
piquets de grève, agressions  
verbales et physiques ...  
Intimidations..

En situation de contrainte, il ne peut plus y avoir de véritable négociation  
Car le rapport de force est trop déséquilibré

# IV - Les conditions d'une bonne négociation

## 1 – La marge de manoeuvre du négociateur

- Un négociateur « unique »
- Un lettre de mission précisant ce qui est « non négociable » et donnant plein pouvoir au négociateur pour aboutir
- Eviter les interférences à tout prix :
  - 1- Parce que la situation est évolutive : seul le négociateur est en mesure de « sentir » l'évolution de ses interlocuteurs et les opportunités qui se présentent pour orienter la négociation vers le direction la plus appropriée
  - 2- parce qu'il faut maintenir la vision de la cohérence des concessions et des gains de ce qu'on a négociés
- Le négociateur tient au courant l'instance appropriée de l'évolution de la situation de manière synthétique pour ne pas inciter à un interventionisme contre-productif

## IV - Les conditions d'une bonne négociation

### 2 – La personnalité et le style du négociateur

- Un facteur important
- Bannir les attitudes distantes, ironiques, hypocrites, savantes
- Adopter un style modeste, convivial, clair et simple, pédagogique ( si nécessaire )
- Être pragmatique
- Avoir le courage de dire la vérité, jouer la transparence
- Eviter les combinaisons de coulisse et les petites manipulations d'antichambre

## IV - Les conditions d'une bonne négociation

### 3 – Tenant au sens que l'on donne à la négociation

« Une bonne négociation est une négociation qui ouvre un espace inconnu à l'intérieur d'un cadre.

Le cadre, c'est la frontière de ce que l'on ne doit pas accepter

L'intérieur du cadre, c'est l'inconnu du point d'arrivée.

Cet inconnu est indispensable si l'on veut se donner le maximum de chances d'aboutir.

C'est l'espace de l'imagination.

C'est aussi l'espace du respect de l'autre. Car si je sais dès le départ là où je vais arriver, les discussions que je vais conduire ne sont que manipulations et simagrées »


*DRH, une fonction singulière*

## IV - Les conditions d'une bonne négociation

### Mais aussi.....

- ❑ Une bonne négociation requiert du temps et de la patience.
- ❑ Elle requiert de la volonté, car là où il y a une volonté, il y a toujours une voie !
- ❑ Elle a plus de chances d'aboutir si les interlocuteurs se connaissent et s'estiment

Car chacun, en France, pays d'idéologies, prête souvent à l'autre, les pires manipulations. Et que rien n'est possible sans un minimum d'estime réciproque



Espace inconnu  
Point d'arrivée de la  
négociation

The diagram features a large red oval on a dark background. Inside the oval, the text reads 'Espace inconnu' and 'Point d'arrivée de la négociation'. To the right of the oval, a white arrow points towards it from a light blue rectangular box containing the text 'La bordure fixe ce qui est « non-négociable »'. The background of the slide is dark with faint, stylized icons of a compass, a dollar sign, and a bar chart.

La bordure  
fixe ce qui est  
« non-négociable »

## V - La crédibilité du négociateur se gagne au quotidien, **avant la négociation**

- Ne pas hésiter à invoquer l'équité pour fonder les décisions à prendre ( et pas seulement le droit )
- Ne pas faire supporter à un salarié une erreur commise par l'administration de l'entreprise
- Adopter des positions de bon sens, qui sont souvent des positions raisonnables, car le raisonnable éloigne du conflit.
- Savoir reconnaître qu'on a eu tort ou qu'on s'est trompés
- Être trop prudent : Trop de prudence est souvent assimilé à de l'hypocrisie ou du mensonge.
- Savoir détendre l'atmosphère en maniant l'humour

## V - La crédibilité du négociateur se gagne au quotidien, **avant la négociation**

- ▶ Être toujours être en mesure de pouvoir défendre ses positions publiquement, sans avoir honte, est toujours le signe que votre décision est forte.
- ▶ Toujours tenir ses engagements
- ▶ Ne pas hésiter à adopter des positions qui ne correspondent pas à celles que l'on applique d'habitude, sans autre fondement que leur antériorité
- ▶ Ne pas être un homme de calcul. Vos armes principales sont votre sincérité et votre authenticité.
- ▶ Toujours se positionner comme un homme cherchant le juste et le vrai

## VI - Les attitudes à adopter en cas de blocage ou de difficulté

- ▶ Être ferme en stratégie et souple en tactique = ne rien lâcher sur les principes ( même si ce serait peu coûteux)
- ▶ Faire comprendre clairement ce qui est non négociable et ce qui peut être négocié.
- ▶ Faire comprendre que vous tiendrez fermement les positions même au prix d'un conflit dur et s'y conformer !
- ▶ Ne pas avoir peur
- ▶ Rester ouvert et disponible aux mains tendues
- ▶ Chercher des solutions alternatives en faisant travailler votre imagination

## VI - De l'importance de l'imagination en ingénierie sociale

- ▶ Les RH sont souvent beaucoup trop administratifs et trop juristes
- ▶ Ils auraient intérêt à mettre un peu d'art et de fantaisie dans leur vie ....
- ▶ C'est ce non conformisme, cette capacité à oser présenter des solutions « bizarres » ou auxquelles personne n'a pensées, qui est souvent la clé de la solution