



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

**Christine Magne,**  
responsable du développement  
social chez Orange France :

## « Etre légitime, ferme sur l'objectif, à l'écoute des propositions »

Quelles conditions minimum doit  
réunir un négociateur efficace ?

Il doit être crédible et légitime aux yeux de ses interlocuteurs. Ce qui suppose que son mandat et sa capacité d'engagement aient été définis, de même que ses marges de manœuvre. Si besoin, il doit mener une « pré-négociation » avec sa direction ou avec les opérationnels concernés pour préciser ces points. Seconde condition, indispensable pour créer la confiance : une réelle volonté de trouver un compromis. Un négociateur ne doit pas être naïf, il ne vise pas l'accord à tout prix, il doit être ferme sur l'essentiel, mais il est ouvert aux propositions. Pour cela, il affiche clairement ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.



Au-delà des aspects stratégiques et tactiques,  
comment préparez-vous vos négociations ?

J'étudie les aspects juridiques et les accords passés par nos concurrents. Je fais un état des lieux des pratiques internes, je m'organise pour connaître les positions des organisations syndicales sur certains sujets. Enfin, je prépare un texte de base et des argumentaires pour convaincre, ou contrer certaines objections. J'envisage plusieurs hypothèses et scénarii de repli.

Quelles sont pour vous les négociations les plus délicates ?

Je crains moins les situations de crise ouverte, où il est possible de suspendre les discussions puis de gérer le retour à la table de négociation, que les situations biaisées par des contraintes externes comme des négociations de groupe ou l'approche d'élections. Dans ce cas, les positions affichées sont souvent de principe mais la volonté d'aboutir fait défaut. Et il faut gérer un calendrier de négociations, en sachant que le compromis sera peut-être difficile à trouver.

conseil

## Une négociation, ça se prépare !

Comment mener des négociations efficaces et aboutir à des accords pérennes qui offrent de vraies solutions et suscitent l'adhésion des salariés ? En France, où la négociation en entreprise n'est pratiquée que depuis 1968, cet exercice reste dominé par la méfiance réciproque et les rapports de force. Deux principes pour repartir sur

d'autres bases : volonté sincère  
de dialogue et, surtout,  
préparation méthodique.



Les spécialistes en stratégie sociale sont d'accord sur ce point : en France, le modèle de négociateur le plus courant est celui du « dominateur persuasif ». « Il part avec la ferme intention d'imposer son avis et de ne rien lâcher, et il a la conviction de savoir ce qui est bon pour tout le monde, décrit Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. Bref, ce n'est pas de la négociation ». Autre frein majeur : le manque d'expertise des représentants syndicaux, qui conduit vite ces derniers à raidir leur

position. N'hésitez pas à leur apporter un appui technique s'ils le souhaitent.

Pour sortir de l'ornière, il faut donner des gages de confiance et s'engager dans la négociation avec une volonté sincère de dialogue : « un projet alimenté par la réflexion de deux parties s'enrichit, au bénéfice de tous ». Encore faut-il en être persuadé, et le faire sentir des deux côtés de la table : vis-à-vis de représentants syndicaux encore imprégnés d'une culture d'affrontement, le signal doit être très clair.

La préparation méthodique est le corollaire logique de cet état d'esprit. Il va falloir discuter avec transparence, accepter des concessions, exiger des contreparties : tout cela ne s'improvise pas. « A commencer par le calendrier et les sujets choisis. On évite de négocier dans un climat de forte

suite au verso

## formation

### Deux jours pour professionnaliser vos négociations sociales

Quelles sont les stratégies d'action des partenaires sociaux ? Comment identifier son propre profil de négociateur, avec ses forces et ses faiblesses ? Comment préparer efficacement une négociation, en mettant la tactique au service d'une stratégie claire ?

En deux jours, ce stage intra-entreprise riche en études de cas et en jeux de rôle (négociation coopérative ou conflictuelle, sortie de grève...) donne aux participants des outils et des références directement utilisables, tout en rappelant le cadre légal de la négociation collective. Il est destiné aux dirigeants opérationnels, directeurs de site, directeurs et équipes RH et plus généralement, à toutes les équipes de négociation sociale. ■

Contact : [heureaux@pactes-conseil.com](mailto:heureaux@pactes-conseil.com)



pression (plan social, fusion ou délocalisation). S'il faut le faire malgré tout, il faut préparer les esprits, discuter en bilatéral avec les leaders syndicaux, et choisir le bon moment pour agir ».

En négociation proprement dite, l'erreur la plus classique consiste à se focaliser sur les options tactiques (« que faisons-nous s'ils refusent l'alinéa 3 ? ») au lieu de clarifier la stratégie poursuivie : à quoi veut-on parvenir ? D'où l'importance de définir en premier lieu une « zone d'accord possible » : choisir la position que l'on affichera au départ, son point de

rupture et son objectif (notamment l'enveloppe budgétaire). « Ne pas afficher une position initiale trop proche de ce qu'on veut obtenir : il sera impossible de faire des concessions et les syndicats n'auront

aucune envie de coopérer » conseille Thierry Heurteaux.

La préparation des options tactiques et du plan de secours (en cas de blocage) est une seconde étape. Enfin, chacune des réunions de négociation doit être préparée sur le plan technique : quel ton adopteront les représentants de la direction ? comment se répartiront-ils les rôles ? comment comptent-ils conduire la séance ?

En suivant cette démarche en trois étapes, (stratégie, tactique, conduite de séance), les négociateurs mettent toutes les chances de leur côté. Pour boucler la boucle, il faut encore que le chef de file de la délégation patronale dispose d'une véritable autonomie de décision, lui permettant en séance de saisir la balle au bond, de lâcher le point-clé qui en débloquera dix autres... Condition indispensable pour exploiter à chaud la dynamique du dialogue, et négocier vraiment. ■

● en savoir plus sur [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

## juridique

### Négociation : attention à l'entrave au droit syndical !

La majorité des managers savent que la négociation impose à l'employeur une « obligation de loyauté » : toutes les organisations syndicales doivent être conviées aux réunions, même si ces dernières peuvent décider de ne pas y participer. Mais deux autres obligations sont moins connues, alors qu'elles peuvent entraîner un contentieux pour entrave au droit syndical :

- l'obligation de négociation « collective » : il n'est pas admis de mener toute une négociation en bilatéral, puis de conclure et signer en séance collective. Le processus doit comprendre au moins deux séances de négociation communes à toutes les organisations syndicales représentatives.
- la suspension du pouvoir de décision de l'employeur : elle porte sur le(s) sujet(s) en cours de négociation, jusqu'à la clôture des discussions. Impossible donc d'appliquer une décision sur les salaires avant la fin de la négociation annuelle obligatoire. ■

Contact : [werner@pactes-conseil.com](mailto:werner@pactes-conseil.com)

## actualité

### 18/25 ans : une intégration difficile

L'enquête « Générations et valeur travail » conduite par Pactes Conseil sur un échantillon d'entreprises totalisant 20 000 salariés confirme les difficultés croissantes d'intégration des moins de 25 ans.

Ainsi, 40 à 50 % des employeurs évoquent une augmentation du turn-over, de l'absentéisme et des retards ; 60 % constatent l'augmentation des incivilités et du manque de respect envers l'encadrement mais il observent aussi des effets négatifs sur le rendement et le respect de l'outil de travail.

Les solutions mises en place ? Un processus de recrutement « sous contrôle », plus exigeant que par le passé, des formations d'intégration

qui rappellent notamment des principes de base (arriver à l'heure, prévenir en cas d'absence, etc.), du tutorat, et des systèmes de sanction des dérives de type « zéro tolérance ». Faute de trouver d'autres solutions, les entreprises sont contraintes de prendre à leur charge cette intégration pour éviter un impact direct sur leur organisation et leur efficacité... ■

Contact : [gallois@pactes-conseil.com](mailto:gallois@pactes-conseil.com)

● Pour une présentation plus détaillée des résultats : [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)