

Article de M. Domergue sur actuEL-CE.fr

lu, vu, entendu

13/10/2008 - - Droits des salariés

Négociier grâce à la "stratégie du naïf"

Dans son dernier livre (*), le consultant Thierry Krief donne aux cadres les clés d'une stratégie efficace pour bien négocier individuellement avec leur employeur. En utilisant par exemple la "stratégie du naïf". Ces conseils sont-ils utilisables par les représentants des salariés? A vous de juger...

A la tête de sa société "Negoandco", installée non loin des Champs Elysées à Paris, Thierry Krief a l'habitude de conseiller des cadres supérieurs sur la stratégie à aborder pour négocier une embauche ou une indemnité de départ.

Il n'a, en revanche, pas d'expérience de négociation collective. Pour autant, remarque-t-il, les situations ne sont pas si éloignées car "une négociation collective se traduit aussi par un face à face".

Un jeu d'influences

Dans ce face à face, les deux acteurs -représentant des salariés et représentant de la direction- sont confrontés au même jeu d'influences que lors d'une négociation individuelle. "Chacun va se demander si l'autre a vraiment la charge des intérêts de son groupe, s'il a un mandat pour négocier, et jusqu'à quel point il peut s'engager", explique Thierry Krief.

Autrement dit, conseille ce dernier, il faut auparavant bien identifier les acteurs réels de la négociation. Votre interlocuteur n'est qu'un des acteurs de ce rapport de forces : "Ce n'est d'ailleurs pas forcément lui qui signera in fine le chèque ou l'accord final".

Bien préparer ses rendez-vous

Le consultant suggère aux cadres de consacrer plusieurs heures de réflexion avant tout rendez-vous : "En position de négociation, vous devez procéder à une analyse politique, culturelle, sociale, psychologique et économique de l'ensemble des acteurs concernés. J'aide les cadres, qui n'ont pas suffisamment de recul étant concernés eux-mêmes, à procéder à cette analyse de contexte : elle aboutit parfois à un document de dix pages. C'est indispensable avant de définir une stratégie".

Dans une négociation, explique Thierry Krief, la meilleure façon de ne pas d'aboutir est de dire "Je veux ça sinon rien" : "Ce type de demandes finit devant le tribunal avec des risques pour les deux parties". Un négociateur ne doit pas escompter "gagner sur tout" mais trouver "le point optimal".

Rendre des demandes légitimes

Ce point optimal est atteint lorsque les différentes parties en jeu ont su mettre de côté l'affectif et le juridique pour peser l'ensemble des données. Pour y parvenir, le consultant suggère de définir des objectifs, "qui ne sont pas la même chose que des droits", et de rendre ces demandes "économiquement légitimes" aux yeux de l'entreprise : "Votre interlocuteur doit avoir un intérêt rationnel à vous donner satisfaction".

Pour étayer son propos, Thierry Krief prend cet exemple : "Imaginons que vous apprenez que votre entreprise distribue actuellement plus de dividendes à ses actionnaires car elle veut séduire le marché boursier afin de lever des capitaux".

Sachant que ce constat signifie sans doute une stabilité des rémunérations, que feriez-vous comme élu ou représentant syndical? "Si je veux provoquer une négociation avec cet employeur, j'ai intérêt à lui faire comprendre de façon implicite que j'ai bien senti que l'entreprise était dans une démarche de séduction à l'égard des investisseurs, que c'est aussi l'intérêt des salariés et de la direction que l'opération se passe bien, mais que la rééquilibrage de la valeur ajoutée au profit des salariés peut se faire ensuite".

Autrement dit, vous mettez en place le cadre d'une future négociation sur les rémunérations.

La stratégie du naïf

Signalons pour finir cette "stratégie du naïf" recommandée par le consultant. Il s'agit pour le demandeur de dire à l'employeur : "Avec cette situation, je suis ennuyé. Les salariés risquent de réagir. Mettez-vous à ma place : que feriez-vous?" Autrement dit, il s'agit d'inscrire son interlocuteur dans un espace de négociation défini à son avantage. "C'est une stratégie très efficace", juge le consultant. Après tout, n'est-ce pas ce que fait le PDG quand il invite les salariés à se mettre à la place de la direction afin de tenir compte des difficultés ou des défis de l'entreprise?

(*) Thierry Krief, Négociateur avec son employeur ("Techniques de négociation commerciales appliquées au marché de l'emploi"), Eyrolles.

Bernard Domergue