Le Super-Pouvoir Le Plus Négligé Dans Les Négociations Salariales Et Les Accords Collectifs

6 ENSEIGNEMENTS PUISSANTS



www.scotwork.fr

Scotwork®

Les organisations intelligentes trouvent un pouvoir de négociation en activant les demandes, pas en les refusant...

La plupart des organisations abordent les négociations salariales ou les négociations collectivesen pensant que leurpouvoirréside dans leur capacité à dire « non ». Parfois, elles font preuve de créativité dans leur manière de dire « non » en essayant de remplacer les revendications salariales par des alternatives moins coûteuses...

...mais si cela ne fonctionne pas, elles reviennent à un simple « non ».

Elles supposent que leur principal atout est d'adopter une ligne dure, de s'appuyer sur un modèle de coûts soigneusement préparé ou de faire durer la discussion suffisamment longtemps pour épuiser la partie adverse.

Et lorsque cette ligne dure ne fonctionne pas, elles augmentent légèrement leur offre. Pendant ce temps, la confiance et l'engagement discrétionnaire des employés s'érodent.

Les salariés et les syndicats observent, prennent note et apprennent qu'il leur suffit de rejeter vos propositions pour obtenir davantage !

Pourtant, ce qu'elles n'ont pas compris, c'est que les organisations les plus puissantes ne sont pas celles qui opposent le plus de résistance, mais celles qui font preuve du plus de créativité dans leur manière de dire « oui ». Elles comprennent que le pouvoir ne vient pas du fait de bloquer les demandes, mais de trouver des moyens intelligents d'y répondre positivement. Si vous pouvez trouver une façon de le faire sans que cela ne coûte d'argent à l'entreprise, tout le monde n'y gagne-t-il pas ?

Ce guide vous montrera comment parvenir à cet équilibre.



Chapitre 1

Le statu quo ne satisfait personne.



La plupart des négociations salariales et des négociations d'accords collectifs suivent le même schéma usé :

- Une partie ouvre les discussions avec une demande élevée.
- L'autre arrive avec une proposition basse.
- Les deux parties se jaugent avec méfiance.
- Même lorsqu'un accord est conclu, chacun repart frustré.

Cela vous semble familier ? Nous posons souvent cette question à nos clients : « Qu'est-ce qui frustre l'autre partie dans votre façon de négocier ? » Les réponses sont généralement les suivantes :

- « Nous mettons trop de temps à répondre. »
- « Notre offre d'ouverture est trop faible. »
- « Nous sommes trop réservés lorsqu'il s'agit de partager des informations. »

Puis nous leur demandons : « Et qu'est-ce qui vous frustre chez eux ? »

Surprise : ce sont exactement les mêmes choses.

En réalité, personne n'est satisfait du statu quo. Pourtant, tout le monde continue à participer à la même danse : avec prudence, dans une posture réactive, enfermé dans un cycle d'offres minimales et de frustration mutuelle.

Le ressentiment s'accumule, l'engagement discrétionnaire disparaît, et la direction se retrouve avec encore moins de marge de manœuvre pour dire « oui » à quoi que ce soit, parce que les performances de l'entreprise commencent à en pâtir.

Chapitre 2

Le mythe du pouvoir
(Ce n'est ni résister ni dire non)

Il y a un mythe qu'il faut déconstruire : dans une négociation, le pouvoir ne vient pas du fait de tenir bon coûte que coûte. Il vient de la capacité à conclure un accord. Votre véritable pouvoir réside souvent dans votre capacité à trouver une façon de dire « oui », à des conditions qui vous conviennent.

Nous ne disons pas qu'il ne fautjamais dire « non » ; parfois, c'est effectivement la bonne chose à faire. Mais les grands négociateurs cherchent d'abord à trouver une manière de dire « oui », plutôt que de s'appuyer sur le « non ». Pourquoi ? Parce que le « non » détruit la confiance et l'engagement discrétionnaire. Le « non » est contagieux.

Trouver une façon de dire « oui » ne signifie pas céder ni faire preuve de faiblesse. Cela signifie :

- «Être transparent sur ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et explorer les conditions qui rendraient un mouvement envisageable.»
- «Négocier intelligemment. Un « oui » ne peut pas être unilatéral : il doit être conditionné à l'obtention de concessions supplémentaires qui financent largement ce « oui ». C'est le principe de l'échange. En termes simples : « si vous pouvez augmenter le taux de productivité, nous pouvons augmenter les salaires. »

Souvent, le pouvoir consiste simplement à dire « oui » de manière stratégique, en échangeant ce « oui » contre des concessions d'une valeur encore plus grande en retour.



Chapitre 3

N’est-ce pas une négociation basée sur les intérêts ?



Oui, la philosophie du gain mutuel de Scotwork est au cœur de la négociation fondée sur les intérêts. Toutefois, de nombreuses organisations traitent cette approche comme un processus de résolution de problèmes, plutôt que comme un échange de concessions.

La résolution de problèmes est une excellente stratégie pour surmonter les conflits dans les négociations d’accords collectifs. Mais si elle ne fonctionne pas, il faut essayer une stratégie de négociation fondée sur l’échange de concessions.

Si ce processus d’échange est bien mené, toutes les parties obtiennent un accord plus avantageux que celui auquel elles auraient pu parvenir par un marchandage positionnel traditionnel. Dans cette conception de la négociation fondée sur les intérêts, toutes les parties doivent être à l’aise avec l’idée de faire des concessions. Car si nous pouvons agrandir le gâteau, il y aura davantage à partager.

Si vous pouvez m’aider à améliorer la productivité, je peux soutenir une progression plus élevée des salaires.

Chapitre 4

Le playbook: commentnégocier en position de force



1. Partagez davantage d'informations
La transparence est sous-estimée. Si votre entreprise est rentable, ne prétendez pas le contraire. Si vous êtes confronté à des contraintes, expliquez-les. La cupidité engendre la cupidité, mais l'honnêteté crée la confiance.

2. Soyez raisonnable dès le départ (même si l'autre partie ne l'est pas)
Les offres excessivement basses ne font qu'irriter (même si la psychologie démontre que l'effet d'ancrage fonctionne). Si l'Indice des prix de gros (WPI) constitue votre référence, dites-le. Si vous ne pouvez pas suivre le WPI, expliquez clairement vos calculs et votre raisonnement.

3. Cherchez à rendre les revendications possibles, ne vous contentez pasde les rejeter
La véritable question n'est pas : « Comment éviter cela ? »
Elle est plutôt : « Dans quelles conditions pourrions-nous être d'accord ? »

Établissez une liste de variables : des éléments à forte valeur pour l'entreprise mais dont la concession représente un faible coût ou une faible difficulté pour les salariés, par exemple :

- Des modifications de l'organisation des horaires ;
- Des améliorations de la productivité ;
- Une restructuration de certains avantages ;
- Des stratégies de fidélisation du personnel ;
- Une plus grande flexibilité en matière de congés ou d'horaires.

Puis posez-vousles questions suivantes :

- « Que pourraient-ils faire différemment pour justifier une rémunération plus élevée ? »
- « Que pourrions-nous offrir en échange d'une plus grande flexibilité sur d'autres sujets ? »

Cette approche crée de multiples voies permettant d'aboutir à un accord.

Chapitre 5

Dansez avec votre interlocuteur, ne lui marchez pas sur les pieds.



Votre rôle ne consiste pas seulement à bien négocier ; il consiste aussi à aider l'autre partie à bien négocier.

Les grands négociateurs renforcent les capacités de leur interlocuteur en :

- étant clairs sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas ;
- posant des questions pertinentes pour faire émerger les véritables besoins ;
- utilisant des hypothèses du type « supposons un instant que... » pour explorer de nouvelles pistes : « Supposons un instant que nous puissions augmenter les salaires ; pourriez-vous nous aider à améliorer les taux de préparation de commandes ? »
- introduisant de nouvelles variables pour maintenir la dynamique lorsque les discussions s'enlisent.

Ce n'est pas un signe de faiblesse. Aider votre interlocuteur à comprendre comment négocier avec vous est une marque de leadership.



Chapitre 6

La question qui change tout

S’il y a une seule chose à retenir de ce guide, que ce soit celle-ci :
À chaque fois qu’une demande est formulée dans une négociation, ne vous demandez pas seulement :
« Comment puis-je dire non ? »
Demandez-vous plutôt :
« Dans quelles circonstances pourrions-nous dire OUI tout en préservant ce qui est important pour nous ? »
« Qu’aurions-nous besoin d’obtenir en retour pour pouvoir dire oui ? »
C’est là que réside votre véritable pouvoir.
Non pas dans la résistance.
Mais dans la créativité, la flexibilité et une liste de variables soigneusement préparée, prête à être échangée dans la négociation.



Besoin de former des négociateurs performants ?

Chez Scotwork, nous accompagnons des équipes de tous secteurs pour les aider à conduire des négociations d’accords collectifs, des négociations salariales et des discussions commerciales à forts enjeux avec confiance, clarté et maîtrise.
Si vous êtes lassé des schémas traditionnels de la négociation collective, échangeons ensemble.

© Scotwork Limited 2025