



PRODIAF



Centre  
international  
de formation

# PROCESSUS ET TECHNIQUES DE NEGOCIATION

MANUEL DE FORMATION  
POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX D'AFRIQUE FRANCOPHONE



Turin, révision 2007





Centre  
international  
de formation

# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE NEGOCIATION**

**MANUEL DE FORMATION  
POUR LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL EN AFRIQUE**



Copyright © Organisation internationale du Travail 2010

Première édition 2010

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

*Processus et techniques de médiation : manuel de formation à l'intention des partenaires sociaux d'Afrique francophone / Organisation internationale du Travail. - Dakar: OIT, 2010*

1 v.

ISBN: 9789222237197;  
9789222237203 (web pdf)

Bureau international du Travail; Bureau de Dakar

guide / conflit du travail / règlement des conflits du travail / dialogue social / négociation / médiation / conciliation / Afrique francophone

13.06.6

Données de catalogue du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publins](http://www.ilo.org/publins).

Imprimé au Sénégal

# SOMMAIRE

## Avant propos

### Documents d'entrée en formation

1. Buts et objectifs généraux de la formation
2. Structure du manuel de formation
3. Vue d'ensemble sur les contenus des modules de formation
4. Méthodologie d'apprentissage et d'enseignement
5. Attentes et objectifs des participants

### Module 1: Le cadre propice à la paix sociale et au progrès économique

Introduction

1. Le dialogue social: un moyen et un objectif stratégique
2. Les conditions de base du dialogue social
3. Les différentes formes de dialogue social
4. Le rôle de l'OIT dans le renforcement du dialogue social

### Module 2: Dynamique et gestion des conflits de travail

Introduction

1. Les images/ perceptions typiques du conflit
2. Définition des conflits de travail
3. Typologie, dynamique et schéma de développement des conflits
4. Les différentes approches de gestion des conflits

### Module 3: Processus et techniques de négociation

Introduction

1. Définition de la négociation
2. Le processus de négociation
3. Les différentes approches de négociation
4. Les différents styles et techniques de négociation
5. Développement des qualités et habiletés de négociation

### Module 4: Processus et techniques de conciliation/médiation

Introduction

1. Schéma et définition de la conciliation/médiation
2. Processus de résolution des conflits et services de conciliation/médiation
3. Processus, étapes et techniques de conciliation
4. Qualités et habiletés nécessaires pour la conciliation
5. Ethique des conciliateurs

## Exercices complémentaires

## Annexes: Lectures d'appui et documents d'approfondissement

## Avant-propos

Outil de coopération entre les partenaires sociaux, le dialogue social est aussi et surtout un moyen pour prévenir, gérer et atténuer les risques de conflits sociaux de travail et pour réduire les possibilités de leur glissement vers des conflits civils. Il constitue, par conséquent, un gage pour l'instauration de la paix sociale et civile. A cet effet, l'avènement de la démocratisation des régimes politiques, ainsi que la maturité des principaux acteurs du dialogue social ont largement influencé les relations professionnelles.

Pour contribuer au renforcement des capacités des acteurs du monde du travail l'OIT a mis en place, dans différentes régions, des programmes de coopération technique visant à promouvoir le dialogue social.

C'est dans ce cadre que les pays d'Afrique francophone ont bénéficié depuis 1998 de l'appui du Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique (PRODIAF), dont le but est de contribuer à la consolidation du processus de démocratisation et de développement participatif par un dialogue régulier et une implication concrète des partenaires sociaux, dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement économique et social.

Parallèlement, l'OIT et le Centre international de formation de l'OIT à Turin (CIF/OIT) ont développé une série d'outils de formation et de programmes en matière de dialogue social. Ainsi, l'OIT a publié en 1997 un manuel de formation « *Conciliation/mediation, consensus seeking skills for third parties* <sup>1</sup> », inspiré de l'expérience des pays anglophones.

Sur la base de ce manuel, des travaux de traduction et d'adaptation au contexte de l'Afrique francophone ont été réalisés par le Centre international de formation de l'OIT à Turin et le Programme BIT-PRODIAF. Ces travaux se sont appuyés sur l'expérience acquise sur le terrain et sur d'autres documents édités par le BIT, tels que le manuel d'E. Delattre « *Esquisse d'une théorie générale de la conciliation/médiation* ».

Les formations organisées ont aidé à améliorer la structure et le contenu du manuel grâce au feedback des participants et des experts. La contribution technique et méthodologique d'une équipe d'experts de PRODIAF et du Centre de Turin<sup>2</sup>, a permis d'adapter le manuel et de le finaliser dans la version actuelle.

Il est destiné en particulier au renforcement des capacités des fonctionnaires des Ministères du Travail d'Afrique francophone dans les tâches de conciliation et de médiation des conflits de travail. Il peut être aussi utilisé pour familiariser les partenaires sociaux au processus de conciliation/médiation. Il est structuré en quatre unités modulaires autonomes, chacune pouvant être utilisée de façon indépendante des autres, selon les besoins en formation et compte tenu de l'hétérogénéité des niveaux d'entrée en formation, des expériences professionnelles et des styles d'apprentissage des participants. Ces unités peuvent aussi être utilisées de façon complémentaire. Leur flexibilité d'usage selon le rythme de progression des apprenants est rendue possible grâce à la proposition d'une panoplie d'activités et de méthodes d'apprentissage dont la combinaison peut être simultanément appliquée pour divers modes de formation et différents groupes d'apprenants.

Les activités d'apprentissage et d'évaluation proposées ont été conçues de façon à favoriser la découverte des concepts clés et la déduction de règles ou de principes, à travers l'encouragement des participants à fournir des exemples se référant à leur propre vécu et à analyser et résoudre des problèmes en rapport avec leur réalité socio professionnelle. Les études de cas et les simulations de rôles inspirées de faits réels et des contextes locaux/ nationaux proposées dans le cadre des activités d'apprentissage et d'évaluation permettent l'acquisition de nouvelles habiletés et attitudes de conciliation/ médiation.

Les contenus et les activités de formation des quatre modules sont proposés pour une durée de formation de quatre jours. Elle peut être réduite à trois jours ou élargie à cinq jours selon les circonstances (temps disponible, niveau de participants, niveau d'approfondissement des sujets et des pratiques).

# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE CONCILIATION/MEDIATION**

Manuel de formation pour la gestion et la résolution  
des conflits de travail dans les pays d'Afrique francophone

**Documents d'entrée en formation**

## 1. Buts et objectifs généraux

Le présent manuel est un des outils proposés pour répondre aux besoins de formation croissants en matière de dialogue social entre les mandants tripartites de l'Afrique francophone. Son but est de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles nationales de gestion et de règlement des conflits de travail en général, et à l'amélioration des performances de conciliation/ médiation de façon particulière. Ses objectifs finaux consistent à rendre les participants/es qui auront sérieusement suivi la formation capables de/d':

- Faire référence au rôle de l'OIT et à son système normatif pour le renforcement du dialogue social
- Adopter des attitudes favorables à un dialogue constructif
- Analyser la dynamique de développement des conflits, leur nature, leurs manifestations et leurs causes
- Aider les partenaires sociaux à planifier et exécuter un processus de négociation en appliquant différents styles et techniques et, en mettant en valeur les qualités et les habiletés d'un(e) bon(ne) négociateur/trice

## 2. Structure et matrice d'utilisation du manuel de formation

**Le manuel de formation est structuré en trois parties principales:**

- **La première partie** présente les documents d'introduction à la formation et les méthodologiques destinés à orienter pour une utilisation aisée du manuel. Elle fournit un formulaire d'expression des attentes et des expectations vis-à-vis du cours. Ensuite, elle présente les objectifs généraux de la formation suivis d'une vue d'ensemble sur la structure globale du manuel, sur les contenus de chaque unité modulaire, ainsi que sur la stratégie méthodologique et les outils d'auto évaluation correspondants.
- **La deuxième partie** présente le corpus du contenu technique de la formation sous forme de quatre modules contenant chacun les thèmes et les notes à retenir par les participants alternés d'activités d'apprentissage et d'évaluation individuelles et/ou collectives. Celle-ci est accompagnée d'une série d'annexes contenant les lectures d'appui et d'approfondissement des savoirs et savoirs faire.
- **La troisième partie** est réservée aux documents de sortie de la formation à savoir, les références bibliographiques et les sites Internet ainsi que les formulaires d'évaluation de l'apprentissage et de la formation.

## Matrice d'utilisation du manuel de formation:

STRUCTURE	ELEMENTS DU MANUEL	UTILISATEURS CIBLES
1. <sup>ère</sup> partie	<b>Documents introductifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs généraux</li> <li>• Structure du manuel de formation</li> <li>• Aperçu sur les 4 modules</li> <li>• Méthodologie d'apprentissage et d'évaluation</li> <li>• Attentes et objectifs des participants</li> </ul>	Participants et formateurs
2. <sup>ème</sup> partie	<b>Modules de formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Module 1: Le cadre propice à la paix sociale et au progrès économique</li> <li>Module 2: Dynamique et gestion des conflits</li> <li>Module 3: Processus et techniques de négociation</li> <li>Module 4: Processus et techniques de conciliation/médiation</li> </ul>	Participants et formateurs
	<b>Annexes: lectures d'appui</b>	
3. <sup>ème</sup> partie	<b>Documents de sortie de la formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Références bibliographiques</li> <li>• Formulaire d'évaluation</li> </ul>	Participants

### 3. Vue d'ensemble sur les contenus des modules de formation

#### Module 1

##### **Le cadre propice à la paix sociale et au progrès économique**

Le premier module introduit le concept de dialogue social dans l'optique des objectifs stratégiques de l'OIT et en tant qu'outil efficace de résolution des problèmes de travail et de consolidation sociale. Il le définit comme outil pouvant inclure tous types de négociation, de consultation, ou d'échange d'information sur des questions d'intérêt commun entre les mandants tripartites. Ensuite, il identifie les conditions de base du dialogue social et présente les diverses formes/modèles qu'il peut revêtir selon les contextes, avant de traiter du rôle de l'OIT et de son système normatif en rapport avec le dialogue social et les principes et droits fondamentaux au travail.

#### Module 2

##### **Dynamique et gestion des conflits de travail**

Au moyen d'une stratégie axée sur la participation et l'autoévaluation, la deuxième unité modulaire traite des conflits. Une progression méthodologique permet aux participants de définir les conflits à partir de l'identification de leur nature, de leurs manifestations et leurs causes/origines. Elle présente quelques définitions du concept de conflit extraites des législations africaines, ensuite, aborde la dynamique de développement des conflits ainsi que les obstacles qui s'opposent à leur gestion avec efficacité.

Le second axe du module est consacré à la découverte et application des différentes approches de gestion des conflits. Des présentations théoriques s'alternent avec des exercices, des études de cas et des jeux de rôles, renforçant ainsi l'apprentissage d'approches et de tactiques de gestion des conflits par des actions rétroactives continues.

### Module 3

#### **Processus et techniques de négociation**

Le troisième module traite du processus et des techniques de négociation en trois axes principaux. Le premier axe permet d'identifier les principales étapes du processus de négociation, d'apprécier la différence entre négociation positionnelle et négociation fondé sur le besoins et, au moyen d'activités individuelles et collectives, de découvrir la dynamique du mécanisme de négociation ainsi que ses résultats. Le deuxième axe, présente les différentes approches, techniques et styles de négociation, en analyse les avantages et les inconvénients, et fournit des éléments de réflexion sur les stratégies/tactiques utilisées dans chaque style de négociation et sur l'impact des solutions alternatives. En particulier, il met l'accent sur la différence entre la négociation positionnelle et la négociation fondée sur les besoins. En dernier lieu, le Module présente les qualités, habiletés et attitudes d'un(e) bon(ne) négociateur/trice et permet de les appliquer au moyen d'exercices et d'études de cas adaptées au contexte africain.

### Module 4

#### **Processus et techniques de conciliation/médiation**

Le quatrième module traite de la conciliation/ médiation en cinq principaux axes. Au moyen d'une stratégie d'apprentissage inductive (exercices), le premier axe permet de distinguer la conciliation par rapport à d'autres mécanismes de résolution des conflits et d'en apprécier les avantages. Le deuxième axe a trait aux systèmes de résolution des conflits en vigueur et offre une vue globale des systèmes de conciliation/ médiation existant dans le monde. A travers un modèle de conciliation, le troisième axe aborde le processus de conciliation/médiation, présente ses quatre étapes à travers l'alternance d'inputs théoriques et d'activités en groupe. Ensuite il traite des différentes techniques à utiliser pour une conciliation efficace. Le quatrième axe du module présente les qualités et habiletés nécessaires au conciliateur/médiateur. Le dernier et cinquième axe permet, enfin, d'explorer les aspects liés à l'éthique du conciliateur/médiateur et propose la lecture d'exemples ainsi qu'un travail en groupe.

## **4. Méthodologie de la formation**

Le manuel de formation est conçu de façon à permettre une utilisation flexible et adaptée au niveau d'entrée et au rythme de progression de chaque apprenant.

Sa structuration en unités modulaires permet de développer des savoirs, des habiletés et des attitudes pour la conciliation/médiation des conflits individuels et collectifs de travail. Sa démarche participative, utilisant de méthodes actives (études de cas, jeux de rôles, brainstorming, résolution de problèmes, discussion dirigée...) favorise la dynamique de groupe ainsi que l'engagement personnel dans le processus d'apprentissage.

**Chaque unité modulaire contient:**

- Les objectifs (général et spécifiques) du module de formation
- La méthodologie de formation (Techniques et méthodes d'apprentissage)
- Des contenus de formation (différents concepts et thèmes)
- Des exercices individuels et en groupes, des études de cas et/ou des jeu rôles en relation avec les points clés de la formation
- Une synthèse (un résumé) des points clés des contenus de formation

Cette méthodologie permet aux participants de maîtriser la progression de leur apprentissage et d'évaluer leurs performances en conciliation/médiation grâce à l'alternance introduite entre les activités d'évaluation formative (individuelles ou en groupe), les présentations théoriques et techniques, et les diverses formes d'activités de renforcement proposées par le/la formateur/trice.

Des **annexes** contenant des lectures d'appui sont proposées à la fin de la série modulaire afin de permettre aux participants d'approfondir leurs connaissances sur les concepts et thèmes contenus dans les quatre modules de formation.

Par ailleurs, une liste de **références bibliographiques** et de **sites Internet** est proposée dans la 3<sup>ème</sup> partie du manuel, en vue de stimuler la recherche et motiver les apprenants à continuer à enrichir leurs connaissances dans le domaine de la conciliation/médiation.

## **5. Attentes et objectifs des participants/es**

*Prière, répondre individuellement aux questions suivantes :*

Quelles sont vos attentes/expectations vis-à-vis de cette formation ?

---

---

---

---

---

Citez quelques connaissances théoriques, habiletés et attitudes que vous souhaiteriez particulièrement renforcer afin d'assurer avec compétence vos fonctions de conciliateur/ médiateur?



# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE CONCILIATION/MEDIATION**

Manuel de formation pour la gestion et la résolution  
des conflits de travail dans les pays d'Afrique francophone

**MODULE 1**  
**Le cadre propice à la paix sociale**  
**et au progrès économique**

## A. METHODOLOGIE D'APPRENTISSAGE

### 1. Objectifs du module 1

#### Objectif général:

- A la fin de ce module de formation, les participants/es seront capables de définir le dialogue social, ses conditions de base et citer le rôle joué par l'OIT, à travers son système normatif et son action.

#### Objectifs spécifiques:

A la fin du module de formation, ils/elles seront particulièrement en mesure de/d':

- Définir les conditions de base du dialogue social
- Identifier les différentes formes de dialogue social, notamment celles répandues dans les pays africains en général, et dans leurs pays respectifs en particulier
- Citer le rôle de l'OIT dans le renforcement du dialogue social, par référence à son mandat et à ses objectifs stratégiques
- Faire référence aux normes internationales du travail concernant le dialogue social tout en identifiant les conventions ratifiées par leurs pays respectifs
- Echanger des expériences sur les bonnes pratiques tendant à renforcer une approche de dialogue social dans les pays africains
- Adopter des attitudes favorables au dialogue à différents niveaux des relations de travail

### 2. Activités d'apprentissage/formation

- Présentations des experts
- La discussion dirigée
- L'étude de cas et le jeu de rôle
- La résolution de problèmes/ le brainstorming
- La lecture et la recherche documentaire

#### Liste des exercices et travaux en groupe

- **Feuille de travail 1:** exercice individuel, ensuite en groupes: Mécanismes/structures de dialogue social en Afrique centrale et de l'Ouest
- **Feuille de travail 2:** travail en groupe sur quelques conventions de l'OIT en rapport avec le dialogue social
- **Feuille de travail 3:** travail en groupe sur la Recommandation de l'OIT n° 92 (1951) relative à la conciliation et à l'arbitrage volontaires
- **Feuille de travail 4:** étude de cas - Les tendances générales du dialogue social dans le Département des Beaux Lacs

## B. MATIERE ET NOTES POUR LES PARTICIPANTS/ES

### Introduction

Depuis sa création en 1919, l'organisation internationale du travail (OIT) s'efforce d'édifier un cadre social propre à garantir la paix et la stabilité et ainsi à assurer la prospérité économique et la justice sociale dans la vie des travailleurs et dans le monde du travail en utilisant divers moyens: l'action normative, l'encouragement de la création d'institutions et l'infexion des politiques publiques.

Durant cette longue période d'ajustement à la mondialisation, les mutations d'ordre technologique et commercial ont transformé la structure de l'emploi, la nature du travail/tâches et, en conséquence, les relations de travail. Le défi essentiel pour la communauté internationale dans le domaine du travail consistera à atténuer ses effets négatifs et à améliorer le sort de l'être humain dans le travail, notamment, dans les pays les plus pauvres fortement confrontés aux problèmes structurels de croissance et de développement. Par ailleurs, Les politiques de libéralisation économique ont modifié la relation entre l'Etat, le travail et l'activité économique se retrouve davantage influencée par les forces du marché que par la médiation des acteurs sociaux, la législation ou les institutions étatiques, d'autant que les marchés internationaux des capitaux ne sont plus en phase avec les marchés du travail nationaux. Par ailleurs, l'évolution des marchés du travail et des relations interprofessionnelles a eu beaucoup d'impact sur les rôles des partenaires sociaux.

Dans ce contexte, et par sa vocation, l'OIT se situe à l'intersection de la société, de l'économie et de la vie de chaque être humain et conforte son statut de tribune pour les discussions et négociations internationales concernant les politiques sociales afin de parvenir à un consensus sur les priorités.

Son but fondamental est de favoriser les possibilités, pour les femmes et les hommes, d'obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'égalité, de sécurité et de dignité humaine. Quatre objectifs stratégiques convergent pour atteindre ce but à savoir, la promotion des droits au travail, l'emploi, la protection sociale et le dialogue social. Ce dernier comme nous le verrons, joue un rôle essentiel pour atteindre les trois premiers objectifs stratégiques et ce fait, réaliser le travail décent

### Le dialogue social: un moyen et un objectif stratégique

La structure tripartite qui singularise l'OIT en tant que tribune de concertation sur des questions de travail et par rapport à d'autres agences des Nations Unis, est l'expression de la conviction que le meilleur moyen pour régler des différends est le dialogue social sous diverses formes et à différents niveaux.

L'OIT définit le dialogue social comme un instrument efficace incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs de façon tripartite ou bipartite sur des questions présentant un intérêt commun et relatives à la politique économique et sociale. Il n'existe pas de modèle du dialogue social; sa définition varie d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre et, continue d'évoluer.

Donc, «le dialogue social qui suppose participation et liberté syndicale, est un attribut de la démocratie et c'est par ce moyen que les droits sont défendus, l'emploi promu et le travail rendu plus sûr. C'est un gage de stabilité à tous les niveaux, depuis l'entreprise jusqu'à la société dans son ensemble»<sup>3</sup>

L'objectif principal du dialogue social est de promouvoir la recherche du consensus et la participation démocratique auprès des principaux intéressés dans le monde du travail. Des structures et processus de dialogue social efficaces peuvent permettre de résoudre des questions économiques et sociales importantes, encourager la bonne gestion des affaires publiques, favoriser la paix et la stabilité sociale et stimuler le progrès économique.<sup>4</sup>

### Les conditions de base du dialogue social

Bien que son utilité soit reconnue, le recours au dialogue social n'est pas toujours possible car les réflexes de consultation et de négociation ne sont pas encore développés ou sont inconstants.

Parmi les principales conditions de base du dialogue social, il y a lieu de citer:

<sup>1</sup> «Un travail décent» Rapport du Directeur général du BIT, Genève, C.I.T, 1999

Des organisations de travailleurs et d'employeurs fortes, autonomes, ayant la capacité technique leur permettant de participer au dialogue social  
La volonté politique affirmée d'engager le dialogue social de la part de toutes les parties  
Un soutien institutionnel approprié  
Le respect des droits fondamentaux, en particulier la liberté d'association et de négociation collective

## 2.1 Droits et principes fondamentaux au travail

Chaque année, la Conférence internationale de l'OIT adopte des normes internationales du travail, c'est-à-dire des conventions et/ou des recommandations. Les Membres de l'OIT sont représentés de façon tripartite à la Conférence: par leur gouvernement et les organisations de travailleurs et d'employeurs. Toutes les conventions sont ouvertes à la ratification par les pays membres.

Le 18 juin 1998, L'OIT a adopté la **Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail** et son suivi. Chaque Membre de l'OIT, même lorsqu'il n'a pas ratifié les conventions en question, a l'obligation de respecter, de promouvoir et de mettre en œuvre «*de bonne foi et conformément à la constitution de l'OIT*» les principes concernant les droits fondamentaux qui font l'objet des dites conventions, à savoir:

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
- L'abolition effective du travail des enfants
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession»

Le principe fondamental de la liberté d'association et la protection du droit syndical (La convention n°87 adoptée en 1948) ainsi que celui du droit d'organisation et de négociation collective (La convention n°98 adoptée en 1949), sont une expression de la dignité humaine. Ils constituent des conditions fondamentales du dialogue social car ils garantissent aux travailleurs et aux employeurs la possibilité de se regrouper et d'agir ensemble, non seulement pour défendre leurs intérêts économiques mais aussi des libertés civiles et, assurent une protection contre les actes de discrimination et d'ingérence.

## 2.2 Le rôle de l'État dans le dialogue social

Pour que le dialogue social fonctionne, l'État ne peut rester passif, y compris lorsque son intervention dans le processus de dialogue n'est pas directe. Son rôle consiste à créer un climat politique et civil stable et favorable permettant d'encourager la participation des organisations d'employeurs et de travailleurs autonomes de fonctionner librement, sans crainte de représailles. Même lorsque les relations dominantes sont officiellement bipartites, l'Etat doit fournir un soutien essentiel aux actions des parties en mettant à leur disposition le cadre juridique, institutionnel et autre qui leur permette d'agir efficacement. Ce cadre juridique et institutionnel doit garantir la liberté syndicale, encourager la négociation collective et mettre en place un système de prévention et de gestion de conflits. A ce titre, plusieurs États de l'Afrique francophone ont institué des corps de fonctionnaires chargés entre autres, d'encourager la négociation entre les parties en différend et d'effectuer la conciliation/médiation pour résoudre les conflits de travail<sup>4</sup>.

## 2.3 La participation des organisations de travailleurs

En plus des effets de la mondialisation sur la situation des travailleurs en général, certains syndicats sont encore confrontés aux problèmes de législation limitant leur action (Liberté, autonomie ou obstacles juridiques à la négociation collective).

Par ailleurs, les obstacles rencontrés face à l'ampleur du secteur non structuré difficile à organiser, et à l'essor de la négociation au niveau de l'entreprise affaiblissent leur action. Ils sont de plus en plus appelés à participer aux négociations portant sur la compétitivité et sur la productivité, non seulement sur les salaires ou la protection des travailleurs. Or, ces nouvelles exigences imposent plus de solidarité sociale, de nouvelles compétences de gestion des conflits, d'analyse macro-économique, d'organisation, d'information/ communication et de services/consultations, afin de pouvoir maintenir la solidarité de leurs adhérents et de développer des alliances à différents niveaux.

---

<sup>4</sup> In "Un travail décent". BIT. Le but fondamental, p. 5

<sup>5</sup> Voir le site de l'Organisation internationale du Travail: [www.ilo.org](http://www.ilo.org) et du Centre de formation de l'OIT: [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)

## **2.4 La participation des organisations d'employeurs**

Les employeurs africains rencontrent déjà des problèmes relatifs à un secteur privé peu développé et diffus. Le contexte de la mondialisation et de l'accrue concurrence internationale leur pose un nouveau défi : c'est-à-dire aider leur membres à mieux comprendre le nouveau climat des affaires, élargir leur services de consultations et de support à la réorganisation des entreprises et à la gestion moderne des ressources humaines et technologiques dans une optique de compétitivité.

Par ailleurs, avec la décentralisation (et parfois recul) de la négociation collective, l'influence des organisations d'employeurs risque de s'affaiblir ainsi que leur implication dans l'élaboration des politiques économiques et sociales aux niveaux national ; une amélioration de leur compétences en matière de négociation, concertation et dialogue est fondamentale pour éviter de venir progressivement marginalisés dans les processus de prise de décision.

## **2.5 La prise en compte de nouveaux groupes dans la société civile**

L'apparition de groupes nouveaux dans la société civile a des répercussions sur la structure de l'emploi, sur les relations de travail et sur les mécanismes de dialogue social du fait qu'ils constituent de potentiels acteurs dans ce processus. Il s'agit plus notamment, des personnes se situant à la périphérie des systèmes officiels d'emploi (micro entrepreneurs de l'économie informelle travailleurs à domicile) ainsi que des membres d'organisations non gouvernementales. La promotion du dialogue avec ces groupes est nécessaire car leurs activités se développeront et peuvent naturellement les conduire à rejoindre les employeurs ou les syndicats.<sup>7</sup>

## Notes

<sup>6</sup> Cet aspect sera traité dans le module 4 " Processus et techniques de conciliation/ médiation" du présent manuel de formation  
<sup>7</sup> Réf. Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. Juin, 1998

## Les différentes formes de dialogue social

Le dialogue social peut revêtir diverses formes.

**Le dialogue social peut se concrétiser de différentes manières**, depuis le simple échange d'informations jusqu'aux formes de concertation les plus abouties. Parmi les formes les plus habituelles du dialogue social, il est possible de citer:

- *Le partage de l'information* est l'un des éléments les plus fondamentaux et indispensables pour un dialogue social effectif. En soi, il n'implique pas de débattre véritablement des questions ou d'engager une action, mais il forme néanmoins une partie essentielle des processus par lesquels le dialogue est établi et les décisions sont prises
- *La consultation*. Elle va au-delà du simple partage de l'information et exige un engagement des parties, au moyen d'un échange de vues qui, à son tour, peut déboucher sur un dialogue plus approfondi
- *La négociation*. Des organes tripartites ou bipartites peuvent entreprendre des négociations et conclure des accords. Plusieurs institutions utilisent la consultation et le partage de l'information; mais certaines sont habilitées à conclure des accords pouvant avoir force obligatoire. Les institutions du dialogue social qui n'ont pas un tel mandat ont normalement un rôle consultatif au près des pouvoirs exécutifs, des législateurs et autres dirigeants et décideurs
- *La négociation collective* n'est pas seulement une forme de dialogue social – et l'une des plus répandues – elle peut être considérée comme un indicateur utile de la capacité, dans un pays donné, de mettre en œuvre le tripartisme au niveau national. Les parties peuvent engager des négociations collectives au niveau des entreprises, au niveau sectoriel, au niveau décentralisé, national voire multinational
- *La forme plus avancée de dialogue est la concertation* ; elle peut être informelle ou institutionnalisée, et elle conjugue souvent ces deux aspects. Elle peut intervenir au niveau national et sous-régional, au niveau décentralisé ou au niveau des entreprises. Elle peut être interprofessionnelle, sectorielle ou présenter toutes ces caractéristiques à la fois

**Les institutions du dialogue social** sont souvent définies par *leur composition*. Elles peuvent être bipartites, tripartites ou «tripartites plus». Les intervenants tripartites essentiels sont les représentants du gouvernement, les représentants des employeurs et ceux des travailleurs. Parfois, et selon les contextes nationaux, les partenaires tripartites peuvent décider d'ouvrir le dialogue à d'autres acteurs pertinents de la société dans le but d'une perspective plus vaste, d'inclure les points de vue d'autres acteurs sociaux et de forger un consensus plus large.

## **Exercice:**

### **Les formes de dialogue social**

**Instructions:** Sur la base des notes du cours, répondez individuellement aux questions suivantes pour indiquer les formes et mécanismes de dialogue social existant dans votre pays. Ensuite, en groupe, discutez vos réponses et désignez un rapporteur pour les présenter sur une feuille de flipchart.

Quelles sont les formes et niveaux de dialogue social pratiqués?

Quelles sont les institutions/structures de dialogue social existantes?

Identifiez les acteurs au niveau des différents structures/mécanismes de dialogue?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Le dialogue social diffère t-il d'un pays à l'autre?**

Le dialogue social prend en compte le contexte culturel, historique, économique et politique de chaque pays. Il n'existe pas de modèle de dialogue social valable pour tous les cas de figure qui puisse être immédiatement transposé d'un pays à l'autre. Le dialogue social diffère nettement selon les pays, bien que les principes primordiaux de la liberté syndicale et du droit aux négociations collectives demeurent les mêmes. Il est essentiel d'adapter le dialogue social à la situation nationale pour faire en sorte que les parties locales soient réellement intégrées au processus. En Afrique francophone, plusieurs pays ont lancé un processus de réforme des structures de consultation tripartite au niveau national.

### **Exemples de structures/mécanisme de dialogue social<sup>8</sup>:**

<b>Pays</b>	<b>Mécanisme/Structure</b>	<b>Niveaux</b>	<b>Forme de dialogue</b>
République du Congo	Conseil économique et social. Loi n°1. 1999	National	Institution de consultation tripartite plus
	Conseil National du travail. Code du travail, art. 247 -252	"	Organe de consultation tripartite à nombre égal
	Commission d'orientation/Inspection du travail. 1991	"	Concertation tripartite
	Commission technique législative du CNT	"	"
	Commission nationale de la planification des ressources humaines et emploi. Décret 1990	"	Planification, et de coordination tripartites
	Conseil supérieur de la Fonction Publique	"	Institution de consultation tripartite
	Conseil d'arbitrage. Code du travail, art.199	"	Structure d'arbitrage tripartite
	Commission consultative mixte secteur public/secteur privé. 1996 (CCIB)	"	Information, consultation, concertation tripartite plus
	Convention collective interprofessionnelle du travail de 1980 & son extension de 1990	National	Négociation collective & accords bipartites
	Commissions mixtes	Sectoriel	Négociation bipartite
	Conseil d'entreprise. Code du travail, art. 253 - 263	Entreprise	"

<sup>7</sup> Ces exemples ne sont pas exhaustifs. Pour plus de précisions, consulter les études nationales sur le dialogue social en Afrique francophone réalisées sous l'égide du programme PRODIAF. BIT, Genève

<b>Pays</b>	<b>Mécanisme/Structure</b>	<b>Niveaux</b>	<b>Forme de dialogue</b>
Togo	Conseil économique et social (Ord. 1967)	National	Coopération/entre Etat et société civile. (Consultatif)
	Conseil national du travail et des lois sociales (Art. 69 du Code du travail)	"	Organe de dialogue et de consultation tripartite
	Conseil supérieur de la Fonction Publique	"	Concertation bipartite plus Chambre administrative.
	Comité technique consultatif d'hygiène et de sécurité (Art. 128. Code du travail)	"	Coopération tripartite
	Commission nationale d'orientation et de formation (Art. 174. Code du travail)	"	"
	Le conseil d'arbitrage (Conflits secteur privé)	"	Concertation/négociation tripartite plus (arbitrage)
	Commission consulaire du travail, auprès de chaque inspection du travail	Régional	Concertation tripartite
	Comités d'hygiène et de sécurité/branche	Sectoriel/ Entreprise	"
	Les comités d'hygiène/sécurité d'entreprise	"	"

### **Le rôle de l’OIT dans le renforcement du dialogue social**

A de nombreux égards, l’OIT s’est imposé comme tribune internationale de concertation et de consultation sur les questions de travail tout en favorisant un dialogue social équilibré et au service du développement.

Conformément à la mission que lui confie sa Constitution de 1919, l’OIT œuvre pour plus de justice sociale en vue d’une paix durable et globale et selon le principe qui affirme que le travail n’est pas une marchandise et que les êtres humains doivent être traités avec respect.<sup>8</sup>

Dans cette optique, les principes et droits fondamentaux au travail restent essentiels pour concilier efficience économique et équité et, la liberté d’association et le droit de négociation collective sont une expression de la dignité humaine.

L’interdépendance entre ces éléments et le dialogue social, trouve son illustration d’une part, *dans la Déclaration de l’OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail* qui a permis en 1998, de réaffirmer l’engagement de l’OIT et de ses mandants aux principes fondamentaux énoncés dans la *Constitution de l’organisation* et, à travers son programme d’action «*Le travail décent» ainsi que ses objectifs stratégiques.*

Rappeler les quatre objectifs stratégiques de l’OIT semble opportun afin de mettre en évidence le rôle du dialogue social en tant que moyen pour réaliser le travail décent et objectif stratégique en soi. Ces objectifs consistent à:

- promouvoir les normes du travail y compris les principes et droits fondamentaux au travail
- accroître les possibilités pour les femmes et les hommes d’obtenir un emploi décent
- étendre le bénéfice et l’efficacité de la protection sociale pour tous
- renforcer le dialogue social et le tripartisme dans le monde entier

Dans ce cadre, le respect des droits fondamentaux est une condition *sine qua non* du développement économique et social ainsi que de la stabilité et du progrès continu.

Les moyens d’intervention de l’OIT en faveur de ses mandants sont multiples. Les principaux moyens utilisés pour le renforcement du dialogue social sont:

- Le système de promotion des normes en tant que composante de toute politique
- Les activités de coopération techniques
- La recherche et les études sur les expériences et modèles positifs
- La diffusion de l’information
- Les rencontres/conférences internationales

---

<sup>8</sup> Déclaration concernant les buts et objectifs de l’OIT (Déclaration de Philadelphie) annexée à la Constitution de l’OIT (article 1).

## **Le cadre normatif international relatif au dialogue social**

La structure tripartite de l'OIT reflète la conviction que les meilleures solutions découlent du dialogue social et de la coopération tripartite aux niveaux international, régional, national et local.

Les instruments utilisés par l’OIT pour promouvoir et renforcer le dialogue social sont, parmi d’autres moyens, les normes internationales du travail qui se composent de conventions qui, une fois ratifiées constituent des obligations juridiques; et de recommandations qui sont des directives générales ou technique et permettent d’orienter les actions des états membres.

Les principales conventions concernant le dialogue social sont:

- Convention n° 81: Inspection du Travail, 1947 et le protocole 81 de 1995 ainsi que la Convention n° 129 sur l'Inspection du travail (Agriculture)
  - Convention n° 87: Liberté syndicale et protection du droit syndical, 1948
  - Convention n° 98: Droit d'organisation et de négociation collective, 1949
  - Convention n° 135: Représentants des travailleurs, 1971
  - Convention n° 144: Consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976
  - Convention n° 151: Relations de travail dans la Fonction Publique, 1978
  - Convention n° 154: Négociation collective, 1981
  - Convention n° 158: Licenciement, 1982

Les principales recommandations concernant le dialogue social sont:

- Recommandation n° 91: Conventions collectives, 1951
  - Recommandation n° 92: Conciliation et arbitrage volontaires, 1951
  - Recommandation n° 94: Collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952
  - Recommandation n° 113: Consultation aux échelons industriel et national, 1960
  - Recommandation n° 119: La cessation de la relation de travail, 1963
  - Recommandation n° 129: Communications à l'intérieur de l'entreprise, 1967
  - Recommandation n° 130: Examen des réclamations, 1967
  - Recommandation n° 143: Les représentants des travailleurs, 1971
  - Recommandation n° 152: Consultations tripartites & aux activités de l'OIT, 1976
  - Recommandation n° 159: Relations de travail dans la fonction publique, 1978
  - Recommandation n° 163: Négociation collective, 1981

## Votes

## Résumé de quelques conventions relatives au dialogue social

### Convention

n°87:

#### ***Liberté syndicale et protection du droit syndical, 1948***

Les travailleurs et les employeurs sans distinction d'aucune sorte ont le droit:

- De constituer et de s'affilier à des organisations de leur choix en vue de promouvoir et de défendre leurs intérêts respectifs
- D'élaborer leurs statuts et règlements, d'élire librement leurs représentants, d'organiser leur gestion et leur activitéApparatus bellis verecunde corrumperet oratori, utcunque rures optimus lucide suffragarit umbraculi.
- D'élaborer leurs statuts et règlements, d'élire librement leurs représentants, d'organiser leur gestion et leur activité et de formuler leur programme d'action. Les autorités publiques doivent s'abstenir de toute intervention de nature à limiter ce droit ou à en entraver l'exercice légal
- De constituer des fédérations et des confédérations ainsi que celui de s'y affilier et celles-ci jouissent des mêmes droits et garanties
- De s'affilier à des organisations internationales

Les organisations ne sont pas sujettes à dissolution ou à suspension par voie administrative. L'acquisition de la personnalité juridique ne doit pas être subordonnée à des conditions restrictives.

### Convention

n°98:

#### ***Droit d'organisation et de négociation collective, 1949***

Les travailleurs doivent bénéficier d'une protection adéquate contre tous actes de discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale, notamment:

Contre le refus de les engager en raison de leur affiliation syndicale ou de leur participation à des activités syndicales

Contre le licenciement et tout autre préjudice dus à cette même raison

Les organisations de travailleurs et d'employeurs doivent bénéficier d'une protection

Contre les actes d'ingérence des unes à l'égard des autres

Cette protection s'étend notamment contre les actes tendant à favoriser la domination, le financement ou le contrôle des organisations de travailleurs par des employeurs ou des organisations d'employeurs.

Des organismes appropriés aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être institués pour assurer le respect du droit d'organisation défini par la convention.

Des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation de la négociation volontaire de conventions collectives pour régler les conditions d'emploi.

## Convention

n°154:

### **Négociation collective, 1981**

La convention 154 a pour but de promouvoir la négociation collective libre et volontaire

- Elle définit le terme «négociation collective»
- Son champ d'application touche toutes les branches économiques\*
- Des mesures adaptées aux circonstances nationales doivent être prises en vue de promouvoir la négociation collective
- Elle définit les objectifs que devront avoir ces mesures
- Ses dispositions ne font pas obstacle aux systèmes dans lesquels la négociation collective a lieu dans le cadre de mécanismes ou d'institutions de conciliation ou d'arbitrage auxquels les parties à la négociation collective participent volontairement
- Elle prévoit des consultations préalables avec les organisations d'employeurs et de travailleurs et précise que les mesures de promotion envisagées ne devront pas entraver la liberté de négociation collective
- L'application de la convention est assurée par voie de conventions collectives, par voie de sentences arbitrales ou de toute autre manière conforme à la pratique nationale; à défaut, elle devra l'être par voie de législation nationale

\* Sauf l'armée et la police qui peuvent être exemptées. Des modalités particulières d'application peuvent être fixées pour la fonction publique.

## Convention

n°. 135:

### **Les représentants des travailleur, 1971**

Protection des représentants des travailleurs dans l'entreprise.

Les représentants des travailleurs reconnus comme tels par la législation ou la pratique nationale\* doivent être protégés contre tout préjudice, y compris le licenciement, qui serait motivé par leur qualité.

Cette protection couvre leurs activités de représentants des travailleurs, leur affiliation syndicale ou leur participation à des activités syndicales, conformément aux lois, conventions collectives ou autres arrangements conventionnels en vigueur.

Facilitez à leur accorder cette protection.

Des facilités doivent leur être accordées, dans l'entreprise, pour leur permettre de remplir rapidement et efficacement leurs fonctions; l'octroi de telles facilités ne doit pas entraver le fonctionnement efficace de l'entreprise.

L'application de la convention peut être assurée par voie de législation nationale, de conventions collectives ou d'autre manière conforme à la pratique nationale.

\* Il peut s'agir de représentants syndicaux ou de représentants élus par les travailleurs de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise compte à la fois des représentants syndicaux et des représentants élus, il y a lieu, le cas échéant, de garantir que cela ne pourra affaiblir la situation des syndicats et d'encourager la coopération entre ces divers représentants.

#### Convention n°144:

#### **Consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976**

Consultation efficace entre les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs pour la mise en œuvre des normes internationales du travail.

Par cette convention, l'Etat s'engage à mettre en œuvre des procédures de consultation efficace entre les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs sur les questions suivantes:

- **Réponses des gouvernements** aux questionnaires portant sur les points inscrits à l'ordre du jour de la Conférence internationale du Travail et **leurs commentaires** sur les projets de textes devant être discutés par cette dernière
- **Propositions** à présenter à l'autorité ou aux autorités compétentes en relation avec la soumission qui doit leur être faite des conventions et recommandations conformément à l'article 19 de la Constitution de l'OIT
- **Réexamen**, à des intervalles appropriés, des **possibilités de ratification et de mise en œuvre** des conventions et recommandations
- **Questions** que peuvent poser les rapports dus au titre de l'article 22 de la Constitution de l'OIT concernant les conventions ratifiées;
- **Propositions** relatives à la **dénonciation** de conventions ratifiées.

#### Convention n°151: *Relation de travail dans la Fonction Publique, 1978*

- **Protection des agents publics\*** exerçant le droit syndical, notamment contre tout acte de discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale. (Termes analogues à ceux de la convention n°98)
- **Non-ingérence des autorités publiques**, dans leur formation, leur fonctionnement et leur administration. Elles doivent jouir d'une complète indépendance à l'égard des autorités publiques
- **Négociation ou participation à la détermination des conditions d'emploi**. Les agents publics doivent bénéficier, comme les autres travailleurs, des droits civils et politiques essentiels à l'exercice normal de la liberté syndicale, sous la seule réserve des obligations tenant à leur statut et à la nature des fonctions qu'ils exercent

#### • Garanties pour le règlement des différends

Des facilités doivent être accordées aux organisations d'agents publics reconnues pour permettre à leurs représentants de remplir rapidement et efficacement leurs fonctions aussi bien pendant les heures de travail qu'en dehors de celles-ci, sans pour cela entraver le fonctionnement efficace de l'administration ou du service intéressé\*\*.

Des mesures appropriées aux conditions nationales doivent encourager et promouvoir la négociation des conditions d'emploi des agents publics ou toute autre méthode permettant à leurs représentants de participer à la détermination desdites conditions. Le règlement des différends sera recherché par voie de négociation entre les parties ou par une procédure donnant des garanties d'indépendance et d'impartialité (comme la médiation, la conciliation, l'arbitrage).

\* L'expression «agent public» désigne toutes les personnes employées par les autorités publiques, sous réserve que la législation nationale détermine la mesure dans laquelle les garanties de la convention s'appliquent à certaines catégories d'agents (forces armées, police, agents de niveau particulièrement élevé).

\*\* Voir les dispositions de la convention n° 135.

## Convention n°81:

### Inspection du travail dans l'industrie, 1947

Le système d'inspection du travail est chargé:

- D'assurer l'application des dispositions légales relatives aux conditions de travail et à la protection des travailleurs dans l'exercice de leur profession, telles que les dispositions relatives à la durée du travail, aux salaires, à la sécurité, à l'hygiène et au bien-être, à l'emploi des enfants et des adolescents, et à d'autres matières connexes, dans la mesure où les inspecteurs du travail sont chargés d'assurer l'application desdites dispositions
- De fournir des informations et des conseils techniques aux employeurs et aux travailleurs sur les moyens les plus efficaces d'observer les dispositions légales
- De porter à l'attention de l'autorité compétente les déficiences ou les abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par les dispositions légales existantes

Si d'autres fonctions sont confiées aux inspecteurs du travail, celles-ci ne devront pas faire obstacle à l'exercice de leurs fonctions principales ni porter préjudice d'une manière quelconque à l'autorité ou à l'impartialité nécessaires aux inspecteurs dans leurs relations avec les employeurs et les travailleurs.

L'autorité compétente devra prendre les mesures appropriées pour favoriser:

- Une coopération effective entre les services d'inspection, d'une part, et d'autres services gouvernementaux et les institutions publiques et privées exerçant des activités analogues, d'autre part
- La collaboration entre les fonctionnaires de l'inspection du travail et les employeurs et les travailleurs ou leurs organisations

Feuille de travail 2

## **Travail en groupe**

### **Sur les Conventions de**

**Instructions:** Travail en groupe

- Constituer quatre groupes de travail
  - Se munir des textes des conventions internationales n° 98, 135, 144, 151 et 154 fournis en annexe, de façon à ce que chaque groupe se charge de l'étude d'une convention
  - Analyser la teneur de ces conventions et répondre aux questions suivantes en veillant à la participation de chaque membre du groupe
  - Désigner un rapporteur afin de présenter les réponses au nom du groupe, en séance plénière

## 1. Quel est l'objet de la convention?

2. Discuter les aspects de la convention qui à votre avis ne sont pas pleinement appliqués dans votre pays

Comme l'inspection du travail dans les pays africains joue un rôle important dans la gestion des conflits (Médiation/conciliation), il est opportun de signaler l'importance de la Convention n°81 sur l'inspection du travail de 1947 et par extension sur le protocole 81 de 1995 ainsi que sur la Convention n° 129 sur l'inspection du travail dans le secteur agricole. La ratification de ces normes et leur application permet de renforcer le cadre institutionnel de collaboration entre les fonctionnaires de l'inspection et, les organisations d'employeurs et de travailleurs en matière de prévention et de gestion des conflits. Dans les pratiques de certains pays, africains et autres, les inspecteurs du travail sont parfois appelés à intervenir dans le processus de médiation/conciliation. Dans certains cas, ils sont même impliqués dans les processus d'arbitrage.

Ainsi, ils se retrouvent contraints d'assumer un rôle de médiateurs/conciliateurs pour éviter que les conflits individuels/collectifs n'atteignent les niveaux de confrontation menant au tribunal. Toutes ces responsabilités viennent s'ajouter à leur rôle principal qui consiste à assurer l'application des dispositions légales et à fournir des informations et conseils techniques sur les moyens les plus efficaces de les observer conformément aux normes de l'OIT.

Afin d'éviter des dérapages de cette triple fonction de veille à l'application de la loi, de prévention et de résolutions des conflits qui s'avère lourde tant au plan professionnel que déontologique, certains pays ont pris des mesures pour la création de corps d'inspecteurs spécialisés.

Pour conclure ce point, il faut rappeler que les conventions et recommandations sus- citées comme le restant des normes internationales du travail, sont des instruments flexibles conçus pour réaliser le but fondamental de l'OIT " Le Travail décent" à travers ses quatre objectifs stratégiques. Cette optique guide l'aide qu'apporte l'OIT à ses mandants tripartites.

Des programmes consistant à mettre en place le cadre juridique et administratif nécessaire à l'application des droits et à fournir des services de coopération technique et de conseils afin de réunir les conditions de base de leur application sont mis en place par l'OIT.

La commission des normes auprès de la conférence internationale du travail et la commission des experts sont des mécanismes permettant de suivre et de contrôler l'application des conventions selon une démarche tripartite.

### **L'action de l'OIT pour le soutien d'un dialogue social équilibré**

Pour le renforcement des fondements d'un développement démocratique et d'une justice sociale globaux, l'OIT s'efforce de soutenir les partenaires sociaux à travers des programmes visant:

- Le renforcement de leur représentativité en les aidant à élargir la base de leurs affiliés, notamment parmi les femmes et les jeunes et en améliorant leurs compétences d'organisation et de technologies de l'information et de la communication
- Le renforcement de leurs capacités et de leurs services à travers la mise en place d'institutions et d'administration efficaces, la création de nouvelles alliances et l'amélioration de leurs compétences afin de leur permettre de participer efficacement aux discussions et consultations sur les politiques économique et sociale au niveau national et international. L'approche de genre et les principes d'égalité de chances sont intégrés à l'ensemble des programmes
- Le renforcement des institutions/structures/mécanismes de dialogue et de gestion des conflits de travail, communs aux gouvernements, aux organisations d'employeur et de travailleurs
- L'établissement de liens durables avec la société civile à travers le développement d'initiatives locales de gestion, de formation et d'emploi et établir des liens avec les organisations non gouvernementales notamment féminines

Parmi les moyens d'interventions de l'OIT en ce sens, il y a lieu de citer les contributions et expériences qu'elle fournit dans le cadre de la coopération et des programmes de promotion du dialogue social en Afrique francophone ainsi que les études et actions d'information visant à mettre en lumière et à profit les exemples réussis et les résultats positifs du dialogue social.

Feuille de travail 3

**Etude de cas**  
**Les Beaux Lacs**

**Durée:** 1 heure 45 minutes à 2 heures

**Objectifs:** Cette activité d'évaluation a pour objectif de vous permettre d'appliquer les savoirs, savoirs faire et attitudes socio affectives acquises tout au long du module 1. Elle vous donne aussi l'occasion de démontrer l'expérience capitalisée durant votre parcours professionnel ou syndical en matière de dialogue social.

Instructions:

- Individuellement, lire l'étude de cas présentée à la page suivante
- Constituer trois groupes de travail:
  - Groupe A: représentants du Gouvernement
  - Groupe B: représentants des travailleurs
  - Groupe C: représentants des employeurs
- En groupe, examiner les éléments du cas proposé et faire ressortir les tendances générales des relations de travail et du dialogue social, à travers les situations et les actes rapportés
- Discuter les points suivants avant de synthétiser vos réponses sur une feuille de flipchart:
  - Les tendances générales des relations professionnelles dans le contexte des Beaux Lacs
  - Les formes traditionnelles de dialogue pratiquées par la communauté locale
  - Le style de travail et de pratiques utilisés par M. Traoré lors de la réunion avec les notables et les responsables des localités de la région et avant la manifestation
  - Les principaux obstacles juridiques et les pratiques qui s'opposent au développement d'un dialogue social effectif
  - Les conventions relatives au dialogue social qui vous semblent être ratifiées par le pays et celles qui ne semblent pas être ratifiées ou appliquées
  - Les mécanismes/les structures de dialogue social existantes et non utilisées
  - Les nouvelles formes et mécanismes de dialogue social préconisées
- Désigner, pour chaque groupe, un rapporteur qui présentera les résultats du travail de son équipe en session plénière

### ***Etude de cas: Les Beaux Lacs***

La région des "Beaux Lacs" est un département totalisant plus de 1.200 000 habitants (dont 54% ont moins de 25 ans), réputé pour ses beaux paysages naturels et services touristiques, par la richesse de ses eaux territoriales en poissons, par ses petites industries agro-alimentaires et ses activités artisanales. Ces activités assuraient d'entant, des emplois et des revenus relativement satisfaisants aux citoyens de ses vingt municipalités.

Malheureusement, depuis quelques années, les Beaux Lacs ne sont plus ce qu'ils étaient. La diminution de la production agroalimentaire due à la sécheresse a mis plusieurs PME locales en difficulté. Plusieurs chefs d'entreprises subissent des arrêts de travail répétés pour divers motifs parmi lesquels figurent la dégradation des conditions de travail, l'irrégularité des salaires et les effets des restructurations successives sur les acquis des travailleurs (Indemnités de rendement, de transport, etc.).

Progressivement, les travailleurs ont fini par perdre confiance en leurs délégués syndicaux, eux-mêmes menacés de licenciement et non protégés par la législation.

En effet, le manque de clarté juridique en matière de liberté et de protection du droit syndical favorise l'ingérence multiforme (de la part des employeurs et des autorités publiques locales) dans leurs activités. Par ailleurs, l'impossibilité de s'affilier aux organisations syndicales internationales limite fortement leur champ d'action et constitue un obstacle juridique et institutionnel de taille au développement de leurs capacités syndicales.

L'instauration de nouvelles règles du marché fait apparaître de nouveaux types de relations professionnelles faisant place aux contrats individuels et à la rémunération liée au rendement, notamment dans les activités touristiques (Agences de voyages privées et hôtels nouvellement installés). De plus en plus de temps est consacré au règlement des conflits de travail collectifs et des différends individuels.

D'autre part, les problèmes de pollution de l'environnement sont de plus en plus préoccupants. Le déversement illicite des déchets et produits chimiques provenant des fabriques locales a progressivement affecté la flore et le milieu aquatique. Des cas d'épidémies et d'allergies sont régulièrement signalés par les services de Santé publique.

La situation de crise économique et sociale du département a atteint un tel seuil où quelques **chefs de villages et notables**, informés par les **délégués syndicaux** et **l'association des agriculteurs et chefs d'entreprise** de la région se voient dans l'obligation d'attirer l'attention des autorités locales (à travers des circuits de connaissances personnelles) sur la gravité de la crise et sur l'urgence d'une politique de développement durable intégré avant que le conflit ne devienne structurel. Aucune suite n'est donnée à cette initiative considérée informelle et illégale.

Quatre mois après, deux cent vingt personnes sont hospitalisées pour des cas de fièvre typhoïde et d'hépatite A. Ces cas créent une crainte collective au sein des populations qui pointent du doigt les tanneries et les papeteries qui polluent les lacs.

Soutenu par **l'association féminine des Beaux lacs**, **le club des écologistes** initie une pétition et appellent les populations à manifester pour dénoncer la dégradation de la vie socio-économique et de l'environnement et la mauvaise gouvernance. Largement médiatisée, cette manifestation a eu un écho au niveau national et inquiète sérieusement les autorités qui décident finalement de réagir pour éviter un conflit civil dans la région.

Des mesures d'urgence sont prises pour faire face à la situation de crise. Des fonds spéciaux sont alloués pour résoudre, en priorité, les problèmes de santé et de dégradation de l'environnement dans les municipalités les plus touchées avant de mettre en œuvre un programme de développement durable à moyen terme.

**Un nouveau préfet** est nommé pour enclencher le processus d'assainissement et de développement local. Il s'agit de **M. Traoré**, un cadre supérieur du ministère de l'intérieur connu pour ses compétences,

son intégrité et son intransigeance vis-à-vis des pratiques illégales. Ambitieux, il est soutenu par de hauts responsables au niveau du ministère de l'Intérieur pour agir avec efficacité et dans les plus brefs délais.

Dès son installation, M. Traoré convoque une réunion informelle avec les **présidents des vingt municipalités, les responsables départementaux des institutions gouvernementales** (Intérieur, Travail et Affaires Sociales, Santé publique, Environnement, Agriculture et pêche etc.), **quelques chefs de villages, les membres du groupement des agriculteurs et chefs d'entreprise** considérés représentatifs ainsi que le **président du club des écologistes**.

En fait, cette réunion avait pour but de démontrer le style de travail de M. Traoré et l'efficacité de la nouvelle administration de la préfecture. Un premier tour de table permet à l'audience, enfin satisfaite de trouver un cadre de dialogue social, de relever ses compétences et son pragmatisme.

Il est certes, autoritaire mais efficace: il pose des questions, écoute attentivement, demande un complément d'informations et de dossiers, analyse les faits et sollicite des points de vue et des conseils avec fermeté. Apparemment, il pense être le mieux placé pour prendre les décisions finales au nom de l'Etat.

Les responsables des institutions gouvernementales (Services de santé publique, Inspecteurs du travail, **inspecteurs et contrôleurs**, agents de protection de l'environnement etc.) sont chargés de faire des investigations sur terrain et de prendre les mesures qui s'imposent conformément à la loi.

Ces mesures ont pour but de résoudre les problèmes urgents et d'assainissement les lieux avant de mettre en œuvre un programme de développement durable pour l'ensemble du Département dont les activités économiques futures doivent favoriser la promotion du tourisme et le développement des activités agricoles et de pêche conformément à la stratégie du plan de développement national.

**Deux chefs de villages, M. Dembélé et M. Djanko** expriment leur satisfaction vis-à-vis du nouveau programme de développement et informent le responsable des effets néfastes de l'étendue des activités du secteur informel qui créent une concurrence illégale aux entreprises agroalimentaires et artisanales et usent de pratiques nuisibles à l'environnement.

Les opinions sur ce problème sont divergentes, puisque **M. Mendel, Directeur départemental du travail** précise que le déversement de produits chimiques dans les eaux est devenu une pratique courante y compris dans le secteur formel et ce, malgré les avertissements répétés de l'inspection du travail et du département.

**Le président du club des écologistes** confirme l'information et pointe du doigt deux papeteries et trois tanneries qui polluent les lacs depuis des années dans l'impunité la plus totale.

Consterné, **le Préfet** signifie à l'audience que l'ensemble de la communauté était responsable de cet état de fait et informe l'audience **des décisions** suivantes:

- Fermeture des fabriques/usines ne respectant pas les normes de préservation de l'environnement
- Interdiction stricte des activités du secteur informel et assainissement de la situation conformément aux dispositions législatives en vigueur
- Puniton de tous actes allant à l'encontre de l'intérêt collectif et de l'application de la loi

**Une circulaire préfectorale** ordonnant la fermeture de tout établissement mettant en danger la santé publique et la dégradation de l'environnement est préparée.

Les documents permettant de mettre en branle **la procédure de fermeture des cinq fabriques (Tanneries et papeteries)** sont prêts à être co-signés par les deux Directeurs départementaux du Travail et de la Santé Publique sous couvert du Préfet.

Les deux responsables ne sont pas convaincus de ce type d'approche mais n'osent pas l'avouer au Préfet. Ils décident donc, de s'en remettre à M. **Djanko**, doyen des chefs de villages qui confirme qu'une décision aussi drastique provoquerait la colère des populations. En effet, la région connaît une situation économique désastreuse et la fermeture de ces entreprises qui emploient plus de 2400 travailleurs des localités en bordure des lacs, soulèveraient de fortes critiques à l'égard du préfet et des ministères du Travail, de la Santé Publique et de l'Environnement.

Entre temps, les nouvelles vont vite! **Les travailleurs des PME en question** sont informés par leurs employés de l'éventuelle fermeture des établissements. L'information parvient «de bouches à oreilles» aux populations qui se préparent à manifester contre l'abus de pouvoir et l'absence de dialogue.

Au niveau des entreprises, les intérêts communs créent une solidarité jamais vue entre **employés et délégués syndicaux** qui consultent officiellement quelques inspecteurs du travail dignes de confiance et leur demandant conseil. **Les inspecteurs du travail** leur recommandent de proposer aux autorités une solution au problème qui pourrait éviter un affrontement médiatique à l'issue incertaine devant le tribunal.

Le préfet est informé par le Directeur départemental du travail de l'évolution des événements. La situation l'inquiète. Il signifie son intention d'interdire toute manifestation non autorisée et de neutraliser les meneurs. Il est évident qu'il vise les délégués syndicaux et, leur arrestation ne posera aucun problème.

Le préfet sait que **l'Etat n'a pas encore ratifié la Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical** et qu'il n'est pas astreint à l'appliquer. La législation et les pratiques nationales l'autorisent à user de son pouvoir pour neutraliser tout individu nuisant à l'ordre public et à l'intérêt national.

**M. Mendel** et ses autres collègues départementaux sont sérieusement préoccupés. Ils auraient préféré en priorité une approche de dialogue plutôt que le recours à la force. La situation pensent-ils, va certainement évoluer vers un conflit social.

Encouragé par les chefs de villages, ils décident de conseiller à M. Traoré une série de **mesures tendant à calmer la situation** et arrivent à le convaincre que personne, y compris lui-même, ne trouverait son compte dans de telles décisions.

**M. Mendel**, profite de l'occasion pour éclairer le préfet sur le fait que tous les Etats membres de l'**OIT doivent respecter les principes fondamentaux énoncés dans les Conventions n° 87 et n° 98**, y compris lorsqu'elles n'ont pas été ratifiées. Il s'agit de principes et de droits fondamentaux stipulés par la **Constitution de l'OIT**.

Un processus de **dialogue tripartite- plus** est mis en branle à différents niveaux.

Au niveau départemental, le **Conseil régional** réunit l'ensemble de ses membres, y compris les **représentants des syndicats et des employeurs**. Les associations féminines et **d'autres ONG** participent à l'analyse rationnelle des faits et à la proposition d'une série de solutions alternatives pour résoudre les problèmes posés sur une base juridique plus claire.

Plusieurs solutions sont proposées et mises en œuvre:

- En application des textes de base portant création et fonctionnement du **Conseil National du Travail, les commissions d'hygiène et de sécurité au travail** sont instituées au niveau des **entreprises** sous l'encadrement et le conseil des inspecteurs du travail et de spécialistes de l'Environnement et de la Santé Publique
- La préfecture propose **une subvention d'aide aux entreprises** pour l'installation de systèmes garantissant une meilleure qualité de production et des techniques de travail non polluantes à condition que les entreprises stoppent temporairement leur production. Les entreprises ne voient pas d'objection à écouter le surplus de leurs stocks, entre temps

- Le Ministère du travail (La Direction départementale) propose, dans le cadre d'un programme de coopération bilatérale, **le perfectionnement professionnel des travailleurs durant la période de fermeture des entreprises** en assurant la moitié de leur salaire sur le budget du fonds de solidarité sociale et professionnelle
- **L'association des agriculteurs et chefs d'entreprises commencent à appliquer les normes qualité et de protection de l'environnement.** Evidemment, le coût de ces opérations sera supporté par l'emprunt de prêts bancaires sur recommandation du préfet
- Un programme local d'emploi indépendant est mis en œuvre. Plusieurs jeunes et femmes du secteur informel s'y inscrivent et créent leurs propres entreprises
- Les Conseils municipaux se réunissent régulièrement. Plus de la moitié ont transmis leurs programmes de développement local intégré

Le Département des Beaux Lacs retrouve progressivement sa dynamique socio- économique. C'est un modèle de progrès économique et de dialogue social équilibré.

### 3. Résumé

Depuis sa création en 1919, L’OIT s’efforce d’édifier un cadre social propre à garantir la paix et la stabilité et ainsi à assurer la prospérité économique et la justice sociale dans la vie des travailleurs et dans le monde du travail. Son but actuel est de favoriser les possibilités, pour les femmes et les hommes, d’obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d’égalité, de sécurité et de dignité humaine.

Quatre objectifs stratégiques convergent pour atteindre ce but à savoir: la promotion des droits au travail, l’emploi, la protection sociale, et enfin le dialogue social et le tripartisme qui est un moyen pour réaliser les trois premiers objectifs tout en constituant un objectif en soi.

Le dialogue social est défini comme un instrument efficace incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d’échange d’informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs de façon tri-ou bipartite sur des questions présentant un intérêt commun et relatives à la politique économique et sociale. Son objectif est de promouvoir la recherche du consensus et la participation démocratique dans le monde du travail.

#### **Les conditions de base du dialogue social sont:**

- Des organisations de travailleurs et d’employeurs fortes et autonomes
- La volonté politique affirmée d’engager le dialogue de la part de toutes les parties
- Un soutien institutionnel approprié
- Le respect des droits fondamentaux que sont la liberté d’association et la protection du droit syndical (C. n°87) et le droit d’organisation et de négociation collective (C. n°98)

#### Le rôle de

L’Etat consiste à créer un climat politique et civil favorable à et un cadre institutionnel et juridique adéquat.

**Le dialogue social peut revêtir diverses formes.** Il peut constituer un processus tripartite où le gouvernement est une partie officielle dans le dialogue ou tripartite plus, comme il peut se concrétiser sous formes de relations bipartites entre les syndicats et les organisations d’employeurs, avec ou sans participation du gouvernement.

La concertation peut être informelle ou institutionnalisée, et elle conjugue souvent ces deux aspects. Elle peut intervenir au niveau national et sous-régional, au niveau décentralisé ou au niveau des entreprises comme elle peut être interprofessionnelle, sectorielle ou présenter toutes ces caractéristiques à la fois. Le dialogue peut se concrétiser de différentes manières: le partage de l’information; la consultation; la négociation et la négociation collective laquelle peut être mise en œuvre sous forme de tripartisme au niveau sectoriel, au niveau national voire multinational.

**Le rôle de l’OIT pour renforcer le dialogue social** se concrétise au moyen de divers mécanismes et moyens. Parmi ces mécanismes il y a le système des normes y compris la Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail. Les autres moyens sont l’information, les programmes spéciaux/la coopération (par exemple PRODIAF) ainsi que les études.

#### **Les principales conventions internationales relatives au dialogue social sont:**

- Conventions n° 81 et 129: Inspection du Travail, respectivement 1947 et 1965
- Convention n° 87: Liberté syndicale et protection du droit syndical, 1948
- Convention n° 98: Droit d’organisation et de négociation collective, 1949
- Convention n° 135: Représentants des travailleurs, 1971
- Convention n° 144: Consultations tripartites sur les normes internationales du travail, 1976
- Convention n° 151: Relations de travail dans la Fonction publique, 1978
- Convention n° 154: Négociation collective, 1981
- Convention n° 158: Licenciement, 1982

# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE CONCILIATION/MEDIATION**

Manuel de formation pour la gestion et la résolution  
des conflits de travail dans les pays d'Afrique francophone

## **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE NEGOCIATION**

Manuel de formation pour les partenaires sociaux des pays d'Afrique francophone

## **PARTIE 2**

### **MODULE 2**

**Dynamique et gestion  
des conflits de travail**

# TABLE DES MATIERES

## Méthodologie d'apprentissage

1. Objectifs du module 2
2. Activités d'apprentissage/formation
3. Liste des exercices et des travaux en groupe

## Matière et notes pour les participants/es

### Introduction

1. Les images/perceptions typiques du conflit
  - 1.1 Les perceptions/images typiques du conflit
  - 1.2 Les perceptions/images positives typiques du conflit
2. Définition des conflits de travail
  - 2.1 Définition et caractéristiques générales du conflit
  - 2.2 La nature individuelle ou collective des conflits
3. Typologie, dynamique et schéma de développement des conflits
  - 3.1 Causes et typologie des conflits
  - 3.2 Schéma de développement du conflit
  - 3.3 L'importance de comprendre comment le conflit se développe
  - 3.4 Les obstacles à une gestion efficace des conflits
  - 3.5 Eléments d'aggravation ou d'apaisement du conflit
  - 3.6 Les manifestations du conflit
4. Les différentes approches de gestion des conflits

## Activités d'évaluation formative

Exercices individuels et en binôme;  
Etudes de cas et jeu de rôles;  
Brainstorming.

### Résumé

## A. METHODOLOGIE D'APPRENTISSAGE

### 1. Objectifs du module 2

#### **Objectif général:**

Après l'étude du contenu de ce module et la réalisation des activités d'apprentissage et d'évaluation correspondantes, les participants/es seront capables d'expliquer la dynamique de développement des conflits sur la base de l'analyse de leur nature, de leurs manifestations et de leurs causes, et d'appliquer différentes approches en vue de leur gestion et résolution avec efficacité.

#### **Objectifs spécifiques:**

A la fin du module, les participants/es seront particulièrement en mesure de/d':

- Distinguer les images/représentations positives typiques des conflits de leurs images/représentations négatives dans une optique de perception/d'interprétation différenciée; .
- Définir le conflit et ses principales caractéristiques en distinguant les conflits individuels des conflits collectifs par référence aux dispositions de la législation en vigueur dans leurs pays respectifs;
- Distinguer les différents types de conflits à partir des principales causes qui sont à l'origine de leur manifestation;
- Expliquer le schéma de développement d'un conflit en tenant compte des différents éléments de sa manifestation;
- Identifier les principaux obstacles à une gestion efficace des conflits en tenant compte du contexte socio- économique et culturel, et du cadre juridique en vigueur
- Identifier les facteurs d'aggravation ou de réduction du niveau de confrontation entre des parties en conflits;
- Appliquer les différentes approches de gestion des conflits sur des cas réels ou simulés, en rapport avec les relations de travail en vigueur dans leur pays et en leur réalité socio-économique nationale.

### 2. Activités d'apprentissage/formation

- Présentations des experts
- La discussion dirigée
- L'étude de cas et le jeu de rôle
- La résolution de problèmes/ le brainstorming
- La lecture et la recherche documentaire
- Présentations des experts

### 3. Liste des exercices et des travaux en groupe

- **Feuille de travail 1** - Exercice individuel, ensuite en binôme sur les images/perceptions typiques du conflit.
- **Feuille de travail 2** - Exercice individuel, ensuite en binôme sur les images/positives typiques du conflit;
- **Feuille de travail 3**- Exercice individuel, ensuite en binôme sur la définition du conflit de travail.
- **Feuille de travail 4**- Etude de cas sur la nature/le type des conflits: Adjoa la terrible
- **Feuille de travail 5** - Etude de cas "M. Moussa et M. Dembélé". Le développement d'un conflit individuel.l....
- **Feuille de travail 6** - Exercice individuel, ensuite en binôme. L'importance de comprendre comment un conflit s'est développé.
- **Feuille de travail 7** - Exercice: les obstacles à une gestion efficace des conflits.
- **Feuille de travail 8** - Exercice en binôme sur l'étude de cas de M. Moussa et M. Dembélé. Les différentes approches de gestion des conflits.
- **Feuille de travail 9** - (Evaluation sommative): Etude de cas et jeu de rôle "Conflit entre Aissata et Kounté". Conflits et recours aux approches de résolution des différends.

## B. MATIERE ET NOTES POUR LES PARTICIPANTS/ES

### Introduction

Les conflits font partie de la vie des êtres humains et peuvent avoir des causes et des formes diverses. Leur prévention ou leur résolution exige que les parties en litige essayent de comprendre les problèmes et les intérêts qui les opposent.

Or, la définition de la nature et des causes des différends dans une relation de travail ainsi que la maîtrise du processus de leur développement sont souvent les premiers obstacles auxquels sont confrontés les parties concernées, y compris lorsqu'un système juridique et administratif de prévention et de résolution des conflits ne fait pas défaut. En effet, face à un différend avec une personne ou un groupe de personnes, nous avons parfois des difficultés à opérer un choix de comportement juste pour éviter le pire, et nous subissons des blocages internes ou des pressions externes qui rendent impossible toute décision et acte adéquats.

C'est donc, pour répondre à cette préoccupation que ce deuxième module traitera de la dynamique des conflits de travail.

#### 1. Les images/perceptions typiques du conflit

Habituellement, les discussions sur les conflits commencent par définir le conflit.

Pour des raisons didactiques, nous vous proposons d'aborder le thème à travers la question qui consiste à savoir cComment chacun de nous se représente un conflit lorsqu'il l'oppose à quelqu'un d'autre?

La perception personnelle d'un fait déterminé permet de mieux comprendre comment les gens vivent ou appréhendent une situation problématique et quelle est la nature de leur relation par rapport ce fait ou au proproblème central.

Au-delà des textes législatifs qui définissent les conflits de travail, il s'agit de comprendre les différentes interactions dans une relation conflictuelle entre des acteurs dont les besoins, les perceptions, la structure mentale et les l'interprétation des faits, les réactions et les mécanismes de défense sont différents.

# Feuille de travail 1

## **Exercice: Les perceptions/images typiques du conflit**

**Durée:** 10 minutes

**Instructions:** Individuellement, ensuite, en binôme, complétez la phrase suivante qui décrit les représentations qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez au conflit ou, si vous préférez, dessinez l'image que le mot « conflit » vous suggère..

**“Je trouve que le conflit entre travailleur/s et employeur/s ressemble à”:**

## 1.1 Les perceptions/images typiques du conflit

**Le conflit, c'est comme....:**

- Un feu à la base d'un tronc d'arbre
- Une tempête qui approche
- Une impasse
- Une route sans fin
- Un cirque
- Une prison
- Un bateau en naufrage
- Une fête foraine torchon qui brûle
- Une nuit sans fin
- Un jeu théâtral
- Un tourbillon
- Une forêt d'animaux sauvages
- Des réactions passionnées
- Un monstre à multiples faces
- Une société malade
- Des intrigues

Il est évident que la représentation que l'on a d'un conflit diffère d'un individu à l'autre, en fonction de plusieurs facteurs à savoir, sa position dans la relation de travail, son vécu socio- professionnel, sa philosophie de la vie, si c'est homme ou femme, son genre, etc.

Exemples:

- Voilà l'impression sur un conflit Lorsqu'un groupe de syndicalistes est prié de donner par un groupe de syndicalistes : son impression personnelle sur un conflit, il est probable qu'il se le présente comme "*une locomotive chargée de revendications qui mène certainement à un soulèvement massif des travailleurs*".
- Le patron/chef d'entreprise le décrit un conflit, il le caractérise de comme suit : "*risque évident d'arrêt de travail et de perte de bénéfice pour l'entreprise*".
- Une travailleuse donne son impression personnelle sur un conflit avec son employeur, elle peut le décrire comme "*l'expression d'une discrimination machiste envers les femmes*".
- Le même employeur donne son impression sur le conflit avec cette même travailleuse, il est probable qu'il le décrive comme "*une impasse, ou un cirque*".
- Pour un médiateur/conciliateur le conflit dont il vient d'être informé par les parties en différend et, de façon volontaire, est "*l'expression d'une volonté de dialogue, de bonne foi - les prémisses d'une solution de consensus*"

Un conflit est perçu de façon négative si l'interprétation cognitive des ses éléments provoque des effets négatifs. Ces effets négatifs surgissent si les parties opposées ont une vision des relations limitée au court terme, si les intérêts réciproques ne sont pas considérés, et si les positions sont orientées sur la destruction de l'adversaire.<sup>9</sup>

Mais, le conflit peut aussi être positif et pourrait être perçu comme une porte ouverte et une opportunité.

<sup>10</sup> F. Amerasinghe- Cours de formation sur la gestion des conflits (en Anglais), OIT, 2003

## **1.2 Les perceptions/images positives typiques du conflit**

## Feuille de travail 2

## **Exercice: Les images positives typiques du conflit**

**Durée:** 10 minutes

**Instructions:** Habituellement, les images du conflit reflètent des expériences et des perceptions négatives. Mais, le conflit peut aussi être positif et pourrait être décrit comme une porte ouverte ou une opportunité.

Individuellement, ensuite, en binôme, citez quelques images positives du conflit ou dessinez-les..

## **‘Le conflit ressemble à’:**

## **Les images positives typiques du conflit**

## **Le conflit, c'est comme...**

- Un stimulus
  - Une prise de conscience
  - Une croissance
  - Une opportunité de perfectionnement
  - Une aventure
  - Un défi
  - Une pluie après la sécheresse
  - Un printemps
  - Le réveil d'un coma
  - Une ouverture d'horizon
  - Une bâtisse/une construction
  - Une ordonnance de médication
  - Une dynamique sociale
  - Une possibilité de dialogue
  - L'expression d'une liberté
  - Un contexte de travail dynamique
  - Une possibilité de négociation
  - Un appel au secours
  - La fin de l'esclavage
  - Une invitation pour l'égalité de chances
  - Une scène de ménage normal
  - Une balle lancée

En fait, la perception positive que l'on a d'un conflit dépend des effets/conséquences supposés ou attendus par les parties impliquées. Ces effets ne peuvent surgir que si ces parties souhaitent avoir des relations loyales et respectables et à condition qu'elles ressentent le besoin de préserver ces relations dans le futur.

## Notes

## 4.2. Définition des conflits de travail

Feuille de travail 3

## **Exercice: Définition du conflit**

Durée: 10 minutes

**Instructions:** Répondez individuellement aux questions suivantes; ensuite, comparez vos réponses en binôme.

- ## 1. Comment définissez-vous le conflit?

2. Selon votre expérience, y a-t-il une différence entre les termes "Conflit", "litige" et "différend"? Dans le cas où votre réponse est positive, préciser cette différence?

## 2.1 Définition et caractéristiques générales du conflit

En termes simples, le conflit peut être défini comme la perception d'un affrontement d'intérêts menant à un comportement compétitif<sup>10</sup>.

*Le conflit existe dans une relation, lorsque les aspirations des parties opposées ne peuvent pas, ou sont perçues comme ne pouvant pas être réalisées de façon simultanée, ou alors quand les valeurs, les besoins et/ou les intérêts des parties concernées divergent ou sont perçus comme divergents.*

Franklyn Amerasinghe<sup>11</sup> compare le conflit à une balle fabriquée pour rouler grâce à une force qui s'exerce sur elle. Le mouvement est un changement de l'état de la balle au repos, mais dans ce processus de mouvement une certaine énergie est générée, jusqu'à ce qu'elle s'immobilise de nouveau. Cette énergie peut être maîtrisée à notre bénéfice ! De la même manière, le conflit est une opportunité de dialogue ; il peut être à l'origine de relation de partenariat et de coopération entre les parties initialement opposées. Plusieurs leçons ont été tirées des conflits et les meilleures techniques de négociation ont souvent été créées comme résultat des insuffisances apparues par pur hasard dans la gestion de ces conflits.

Le conflit n'est pas toujours négatif et ses conséquences peuvent être bénéfiques s'il est pris en charge avec prudence et dans une optique de long terme

Le conflit:

- Peut être réel ou imaginaire;
- Peut être manifeste (ouvert) ou dissimulé (latent);
- Ne peut être éradiqué s'il est réel et ouvert;
- Peut être géré au moyen de la prévention du développement des divergences entre les parties opposées.

Dans la culture anglo-saxonne, il y a une distinction entre " Le conflit " et " Le litige" (avec une connotation de confrontation) - appelé "dispute" en anglais. Le litige/dispute est un conflit en cours d'expression. Les litiges sont considérés comme les manifestations ou les seuils supérieurs des conflits et peuvent faire l'objet d'une prévention ou d'un règlement/résolution. Dans cette optique, la résolution des conflits peut avoir lieu lorsqu'il y a convergence substantielle entre les parties en conflits.

<sup>11</sup> F. Amerasinghe, La gestion du Conflit (en Anglais), OIT, 2003, p. 4

<sup>12</sup> Idem, p 56

## 2.2 La nature individuelle ou collective des conflits

**En Afrique de l'Ouest**, la plupart des législations utilisent indifféremment les deux termes sus cités. Par contre, les législations du travail font la distinction entre les conflits individuels et les conflits collectifs. En effet, «Dans les pays d'Afrique francophone, la distinction fondamentale sur laquelle reposent les procédures de règlement des différends, oppose les conflits individuels et les conflits collectifs. Les premiers sont toujours des conflits de droit et les seconds peuvent être, en principe, de droit ou d'intérêt, mais, sont, généralement des conflits d'intérêts.

Dans les pays d'Afrique francophone cCe sont ces derniers types de conflits qui font l'objet de conciliation, de médiation et d'arbitrage».<sup>12</sup>

### Quelques exemples<sup>13</sup> de définitions - Codes du travail africains:

Au **Bénin**, le code du travail<sup>14</sup> contient des dispositions pour le règlement des *différends* individuels distinctes de celles des différends collectifs du travail.

- L'article 237 du Code définit le conflit individuel comme suit «Le litige individuel est celui qui oppose, en cours d'emploi ou à l'occasion de la rupture du contrat de travail, un travailleur à son employeur».
- L'article 252 définit le conflit collectif ainsi «Le différend collectif est celui qui oppose une collectivité de salariés organisés ou non en groupement professionnel à un employeur ou à un groupe d'employeurs. Il est caractérisé par la nature collective de l'intérêt en jeu».

Au **Rwanda**, l'article 180 du Code du travail<sup>15</sup> stipule «Les différends du travail peuvent être individuels ou collectifs».

- *Le différend individuel* survient entre un travailleur et son employeur ou à la fois entre plusieurs travailleurs et leur employeur, mais pour des motifs ayant trait à l'inobservation d'une clause du contrat de travail qui lie chacun d'eux à son employeur, cette clause pouvant varier d'un travailleur à un autre.
- *Le différend collectif* survient entre un ou plusieurs employeurs d'une part, et d'autre part, un certain nombre ou la totalité des membres du personnel au sujet des conditions de travail, lorsque ce différend *est de nature à compromettre la bonne marche ou la paix sociale de l'entreprise*.

Au **Mali**, le Code du travail<sup>16</sup> prévoit dans son chapitre I des dispositions pour les *différends individuels* distinctes de celles des *différends collectifs*.

Le Code du travail **Sénégalais**<sup>17</sup> utilise le terme *“Litige”* et prévoit des dispositions pour le règlement des litiges individuels distinctes de celles qui régissent les litiges collectifs.

**Au Tchad**, la définition d'un conflit individuel se trouve dans le Code du travail, art. 411 «Des différends individuels pouvant s'élever à l'occasion de la conclusion, de l'exécution, de la suspension, de la modification ou de la cessation d'un contrat de travail ou d'apprentissage, aussi bien au regard des normes légales ou réglementaires qu'au regard des stipulations conventionnelles».

Définition d'un conflit collectif: art. 443 «Est considéré comme conflit collectif tout différend intervenu ou risquant d'intervenir entre l'employeur et tout ou partie du personnel de l'entreprise au sujet des conditions de travail ou d'emploi des salariés parties au conflit. A défaut de procédures conventionnelles, tout différend collectif est obligatoirement soumis en vue de son règlement à la procédure de conciliation et peut, si les parties en conviennent, être soumis à la procédure d'arbitrage défini ci-après.»

<sup>14</sup> Etienne Delattre, Esquisse d'une théorie générale de la conciliation ou de la médiation.

<sup>15</sup> www.ilo.org/dyn/natlex. WEBTEXT-Codes du travail

<sup>16</sup> Loi 98-044 du 27 janvier 1998 portant Code du travail. Titre VI.

<sup>17</sup> Loi n° 51/2001 du 30 décembre 2001 portant Code travail. Titre X. Chapitre I : Des définitions.

<sup>18</sup> Loi n° 92.022 du 23 septembre 1992. Titre V : Des différends du travail.

Le traitement d'un conflit requiert la maîtrise de divers facteurs liés à :

- La crainte de l'imprévu: peur du futur, de la vengeance, des rétorsions ; peur des effets de la confrontation sur la sécurité des individus, crainte de rapports de force déséquilibrés, etc.
- L'utilisation de la force physique ou psychologique: sabotage, Le pouvoir de refuser, le pouvoir de l'opinion - diffamation, abus de pouvoir, etc.
- La justice: la perception de loi comme une base juste, les normes sociales, etc.
- Les coûts éventuels du conflit.

### **3. Typologie, dynamique et schéma de développement des conflits**

Lorsqu'un conflit surgit dans une organisation de travail ou dans n'importe quel contexte, les parties impliquées se trouvent généralement en situation de déséquilibre ou de blocage car elles ne maîtrisent pas de prime abord, tous ses tenants et aboutissants. Comme nous l'avons vu, la perception d'un conflit diffère d'une personne à l'autre.

Pour pouvoir prendre les décisions adéquates afin de faire face à ce conflit, les premières questions auxquelles il faut répondre sont :

- De quel type de conflit s'agit-il?
- Quelles sont les motifs ou les causes du conflit?
- Comment s'est t-il développé?
- Comment va-t-il se développer?
- Quels peuvent être les effets du conflit sur les parties opposées, sur le travail et leur environnement?
- Quelles attitudes et approches adopter, pour ne pas subir les effets négatifs de ce conflit à court et à long terme?

#### **3.1 Causes et typologie des conflits**

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel vous avez à faire. Cependant, il est important d'essayer d'accéder au cœur du problème car il vous permettra de décider de ce qu'il convient de faire. Ce problème peut être dû à une seule cause ou à plusieurs à la fois.

Ces causes peuvent être d'ordre relationnel, liées à la divergence de besoins ou d'intérêts, à la divergence des opinions/valeurs. Les interprétations différentes de la loi/réglementation ainsi que le poids de contraintes matérielles et environnementales peuvent aussi être à l'origine de conflits. La nature de ces causes détermine le type de conflit auquel il faut faire face.

#### **Quelques exemples de causes de conflits:**

- Un chef d'entreprise refuse de donner suite à la demande d'augmentation des salaires déposée par la section syndicale. Pour saboter leur action, il prend la décision d'offrir des primes de rendement substantielles aux travailleurs. Avertis, ces derniers refusent la prime. (Intérêts divergents).
- L'administration décide d'organiser une formation (en cours du soir) pour le perfectionnement technique des travailleurs. Les travailleuses sont exclues de ce programme car le Directeur estime que leurs charges de famille ne leur permettront pas d'être assidues (valeurs discriminatoires).
- Les responsables de l'entreprise refusent entendre parler de conditions de travail aménagées pour les malades du VIH/SIDA car ils appréhendent les frais d'une telle opération et ignorent la possibilité d'un soutien extérieur. Par solidarité, les travailleurs préparent une pétition (manque d'information).

<sup>19</sup> Loi n°97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du travail. Titre XIII.

**Feuille de travail 4**

**Feuille de travail 4**

**Etude de cas: "Adjoa la terrible"**

**Durée:** 20 minutes

**Instructions:**

- Lire l'étude de cas individuellement ;
- Constituer des groupes de travail
- Répondre aux questions ci-dessous ;
- Incrire les réponses sur une feuille de tableau papier pour les comparer en plénière.

**Adjoa** est la doyenne des infirmières de la plus grande clinique privée de la ville et occupe la fonction de cheftaine responsable du service paramédical. Elle est connue sous le sobriquet "d'Adjoa la terrible" - Elle est appelée ainsi tant par l'administration et le corps médical que par ses collègues parce qu'elle est dissidente et ne cède jamais sur les questions qui lui tiennent à cœur. Elle a été élue présidente du comité syndical parce qu'elle est perspicace et capable de contrecarrer les intrigues d'où qu'elles viennent.

Elle est forte de personnalité, très bavarde et très dynamique. Dans les réunions, elle n'écoute pas les autres, mène des pourparlers en aparté avec les responsables administratifs.

Les membres du syndicat savent qu'Adjoa est une personne difficile et plusieurs la craignent ou ne l'aiment pas du tout. Elle est, cependant, très efficace et habile dans la négociation et l'obtention de l'avantage maximal pour les travailleurs adhérents

Suite à l'extension des services de réanimation de la clinique et à l'introduction d'un nouvel horaire de travail qui augmente le nombre de nuit de travail de 3 à 4 nuits/10 jours, le comité syndical exige une augmentation de salaire de 10 % avec un effet immédiat. Adjoa pense que c'est l'occasion de conforter sa position. Elle informe l'administration qu'à moins que l'on n'accorde l'augmentation dans l'intervalle d'un mois, elle usera de son poids et appellera à la grève.

Bien que préoccupée, l'administration décide de ne pas céder au chantage et de maintenir la position qui considère que l'augmentation de 10 % est hors de question dans la mesure où il ne s'agit que d'un aménagement d'horaire en attendant de recruter de nouveaux infirmiers. Elle décide donc, d'informer le syndicat de sa position et de commencer à traiter avec Adjoa.

Quelques employés ont une discussion informelle avec **Oumarou**, le chef du personnel en qui ils ont une grande confiance. Ils l'informent que la majorité des employés voudrait éviter une confrontation et souhaiterait qu'Oumarou fasse quelque chose pour éviter une grève dont les effets sont imprévisibles. **N'y aurait-il pas un problème de personnalité à résoudre?**

#### 1. De quel type de conflit s'agit-il?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Qui sont les parties impliquées dans le conflit et quels sont leurs intérêts?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Quels sont les schémas de développement possibles du conflit?

4. Quelles sont les alternatives de résolution du conflit possibles pour chaque partie?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Les types de conflits**

## ***Les conflits d'intérêts***

- Sont causés par un antagonisme réel ou apparent des intérêts en présence, principalement dans le cadre de la négociation collective.

## ***Les conflits de droits***

- Trouvent leur origine dans un désaccord sur l'application ou l'interprétation de textes juridiques (lois, décrets, règlements, conventions collectives, contrat de travail), etc.)

## ***Les conflits structurels***

- Sont dus à un contrôle, à une possession ou à une distribution inégale des ressources ; ou sont causés par des contraintes environnementales ou temporelles.

## ***Les conflits de valeurs***

- Peuvent être causés par la divergence des idéologies, croyances religieuses, normes culturelles et ethniques.

## ***Les conflits de données***

- Proviennent du manque d'information, de l'incompréhension ou des divergences sur l'interprétation ou la signification des données.

## ***Les conflits de relations***

- Sont causés par une dégradation de la tolérance, de la communication et de la compréhension mutuelle.

## Votes

Feuille de travail 5

## Dynamique et schéma de développement d'un conflit

## Feuille de travail 5

## **Etude de cas: M. Moussa & M. Dembélé**

Durée: 1. heure 30 minutes

### Instructions:

Lire individuellement l'étude de cas proposée à la page suivante ;

Analyser individuellement les éléments/données contenus dans le cas

Individuellement, répondre aux questions suivantes :

En binôme, discuter et comparer vos réponses avant de les présenter en plénière.

#### 1. Quelle est la principale cause à l'origine du conflit?

---

---

---

---

---

## 2. Comment le conflit lui-même s'est manifesté?

---

---

---

---

---

### 3. Qu'est-ce qui a aggravé le conflit?

---

---

---

---

4. Qu'est- ce qui aurait contribué à apaiser le conflit?

---

---

---

---

---

## **Etude de cas:**

M. Moussa et M. Dembélé - Le développement d'un conflit individuel...

En juin, l'Entreprise informatisa son service de stockage dans le but d'être plus efficace. M. Moussa, le délégué du personnel et M. Dembélé, un membre actif du syndicat, qui travaillent tous deux depuis longtemps dans l'entreprise en tant qu'employés du service du stockage, ont progressivement appris par leurs propres moyens à manipuler l'ordinateur central du stockage. Ils étaient motivés pour améliorer leurs compétences.

Un an plus tard, ayant acquis la maîtrise de l'ordinateur central et exécutant en réalité un travail d'opérateur informatique, ils estimèrent qu'ils devraient être reconnus comme tels et obtenir un salaire supérieur correspondant à leur nouvelle fonction.

M. Moussa entra en contact avec le responsable du service de stockage et demanda un reclassement pour M. Dembélé et pour lui-même en soutenant qu'ils accomplissaient désormais un travail correspondant à un grade plus élevé. Le responsable du service de stockage, qui avait jusqu'à présent compté sur les compétences de ses deux collaborateurs, ne maîtrisait pas l'ordinateur central. De peur que ses deux collaborateurs ne soient en train d'essayer de prendre son poste, ***il promit qu'il allait étudier la question sans toutefois jamais répondre à leurs nombreux rappels. (1)***

M. Moussa et M. Dembélé entrèrent finalement en contact avec le directeur de l'usine et lui demandèrent une promotion immédiate laquelle, selon eux, se justifiait par le fait qu'ils exécutaient désormais un travail d'opérateur informatique. Le directeur répondit qu'il allait réfléchir à leur requête et qu'il prendrait contact avec eux en temps opportun. En fait, il avait l'intention de reconnaître leurs efforts mais, mais ce qui le préoccupait c'était le coût que cela pourrait engendrer.

Il en parla au Directeur Général de l'Entreprise qui admittait qu'il fallait reconnaître les compétences professionnelles de M. Dembélé et M. Moussa mais, que l'avancement professionnel faisait partie des prérogatives de la direction. En réalité, il pensait que s'il acceptait, cela risquerait d'entraîner un précédent qui serait perçu comme une victoire du syndicat dans sa recherche d'emprise sur les salariés. Il croyait d'ailleurs que la demande était une tentative d'inspiration syndicale pour contrôler la direction. ***Bien que le directeur de l'usine veuille discuter du sujet avec les salariés pour trouver une solution satisfaisante (2) le directeur général décida de ne pas répondre à M. Moussa et à M. Dembélé (3)*** parce que n'importe quelle réponse constituerait une concession aux salariés de pouvoir négocier une prérogative patronale.

Finalement, M. Moussa et M. Dembélé décidèrent que si l'entreprise n'était pas disposée à les reclasser à un grade supérieur, ils cesseraient d'utiliser l'ordinateur et retourneraient aux méthodes de travail manuel qu'ils utilisaient auparavant. Moussa assura à M. Dembélé qu'ils avaient le droit de le faire car à l'origine l'entreprise n'avait pas le droit de modifier unilatéralement leurs tâches de travail un an plus tôt. Le jour où ils exprimèrent leur refus, ils reçurent une mise en garde verbale pour défaut d'utilisation de l'ordinateur et leur supérieur leur ordonna de l'utiliser dans le futur.

M. Moussa et M. Dembélé étaient convaincus qu'ils avaient le droit de ne pas utiliser l'ordinateur et étaient déterminés à contraindre l'entreprise à leur accorder la reconnaissance revendiquée. ***Ils savaient que l'entreprise avait besoin de leurs compétences et qu'elle finirait par se soumettre. Ils ont, par conséquent ils continué continuer à refuser le travail (4).*** L'entreprise leur infligea un avertissement écrit pour refus d'obéir à un ordre raisonnable, en espérant que cela suffirait pour les persuader de recommencer à utiliser l'ordinateur.

Mais comme ils persistaient dans leur refus, ils reçurent un second avertissement écrit pour insubordination. Le jour suivant, ils eurent une importante altercation avec leur supérieur quand il leur ordonna d'utiliser l'ordinateur. Ils l'informèrent qu'ils étaient écœurés et fatigués d'être pris pour des imbéciles par l'entreprise, en ajoutant qu'ils n'utiliseraient pas l'ordinateur terminal avant d'avoir été promus quoiqu'il arrive.

L'entreprise mit alors en œuvre la procédure de licenciement des deux travailleurs en les convoquant à un entretien préalable au licenciement. Ensuite, après avoir obtenu l'autorisation de l'inspection du travail de licencier M. Moussa, elle leur notifia leur licenciement pour insubordination.

Furieux du licenciement de leur délégué du personnel, les travailleurs de l'entreprise dans leur majorité réagirent par solidarité car ils étaient convaincus que la raison réelle du licenciement résidait dans la volonté de l'entreprise de se débarrasser du syndicat. **En conséquence, ils décidèrent, de cesser le travail et demandèrent la réintégration de M. Moussa et de M. Dembélé (5).**

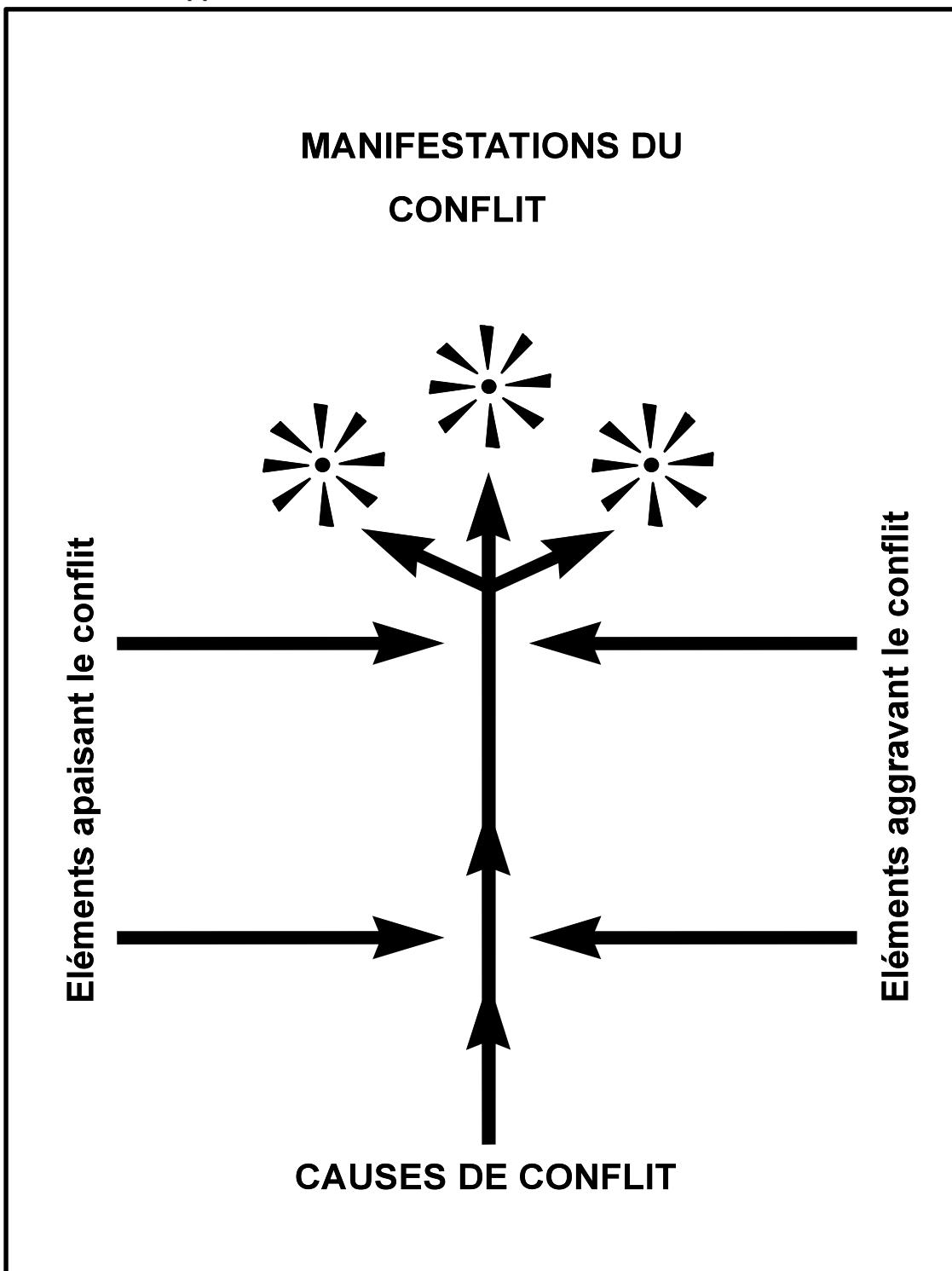
L'entreprise les informa alors que leur grève était abusive et illicite et qu'elle ne communiquerait pas avec eux avant qu'ils aient repris le travail. Les travailleurs l'ignorèrent, ils commencèrent à chanter et à défiler sur le parking. Les cadres supérieurs de la direction générale demandèrent que des mesures de sécurité soient prises en dehors des locaux de l'entreprise et avertirent les responsables de l'usine qu'ils attendaient d'elle qu'elle prenne des actions fermes contre les salariés. Ils étaient effrayés et avaient l'impression que l'employeur finissait toujours par céder aux employés.

La grève se poursuivit le jour suivant et mettent en place un piquet de grève fut mis en place à l'entrée de l'entreprise pour dissuader les travailleurs volontaires non grévistes. Le Président du Conseil d'Administration de l'Entreprise suggéra de faire appel au préfet pour obtenir une intervention de la police contre les manifestants. L'entreprise donna aux employés un ultimatum pourde retourner au travail. Les salariés ayant ignorés l'ultimatum, l'entreprise les licencia, **après avoir reçu préalablement l'assurance de leurs conseillers juridiques de faire appel au tribunal administratif/cour afin d'obliger les grévistes à reprendre le travail (6)**, du fait qu'elle avait parfaitement le droit de licencier les grévistes qui avaient commis une faute en abusant de leur droit de grève et qu'elle gagnerait n'importe quel procès contre les travailleurs.

Soucieux de son image, le syndicat ne voulait pas perdre des adhérents comme il et s'inquiétait de la détérioration du climat dans l'entreprise et des relations avec les employeurs. **Il décida donc, d'entrer en contact les responsables en suggérant de faire réintégrer les grévistes licenciés (7)**. Face au refus des responsables de l'entreprise, le syndicat proposa donc que **le cas de M. Moussa et de M. Dembélé soit confié à un arbitre indépendant pour que le différend soit résolu (8)**.

Comme l'entreprise refusa cette proposition, le syndicat lança un appel au boycott des consommateurs sur les produits de l'entreprise avec le support de plusieurs organisations politiques et religieuses solidaires. Bien que la grève et le boycott furent la cause d'un important dommage, l'entreprise se sentit moralement obligée de tenir tête au syndicat et à ses sympathisants, convaincue que leur intention était en réalité la destruction de l'entreprise ou la prise du pouvoir en son sein. De leur coté, les travailleurs étaient convaincus que l'entreprise était déterminée à se débarrasser du syndicat. Ils étaient persuadés que la revendication de base de M. Moussa et de Dembélé était raisonnable ; ils étaient prêts à se battre jusqu'au bout pour leurs emplois.

### 3. 2 Schéma de développement du conflit



Le conflit n'est pas un fait statique. Il évolue et se développe en fonction de divers facteurs liés au contexte socio-économique et à l'environnement opérant. Deux types d'environnement peuvent influer sur la dynamique du conflit: Le macro environnement (Le marché du travail/l'emploi, la technologie et le pouvoir/les rapports de force) ; et l'environnement intermédiaire (l'information, la consultation de spécialistes de la loi, le dialogue...). Ces facteurs peuvent aussi être liés aux deux types d'environnements.

Feuille de travail 6

### **3.3 L'importance de comprendre comment le conflit se développe.**

## Feuille de travail 6

## **Exercice: Comprendre comment se développe un conflit**

Répondez seul à la question suivante, ensuite comparez vos réponses par binôme:

1. Dans quelle mesure la compréhension du processus d'évolution/de développement d'un conflit peut-elle aider les négociateurs à le gérer?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Dans quelle mesure la compréhension du processus d'évolution/de développement d'un conflit peut-elle aider le conciliateur/médiateur à le gérer, une fois que la négociation entre les parties opposées s'est avérée sans issue ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pourquoi est-il important de comprendre comment un conflit s'est développé?**

Généralement, les réponses courantes à cette question sont exprimées comme suit:

Il est important de comprendre comment le conflit se développe car cela aide à:

- Reconnaître les signaux d'alerte à un conflit qui couve;
  - Anéantir le conflit dès son origine;
  - Identifier et se focaliser sur les causes;
  - Ne pas traiter uniquement des symptômes du conflit;
  - Avoir une perception plus sereine et plus rationnelle du conflit;
  - Analyser les positions de tous les acteurs dans la dynamique du conflit;
  - Introduire des éléments susceptibles de réduire le niveau du conflit;
  - Reconnaître et éliminer les éléments tendant à aggraver le conflit;
  - Procéder à une analyse postérieure du conflit;
  - Former tous les employés à l'analyse et à la gestion des conflits;
  - Reconnaître l'importance des représentants de l'entreprise et des représentants du syndicat dans la résolution du conflit;
  - Prendre conscience/réaliser que plus le conflit s'intensifie, plus la capacité de tolérance et d'impartialité décroît.

Pour le conciliateur/ médiateur, la compréhension de la nature, des origines et du développement d'un conflit est importante car avant de chercher à concilier les positions ou les besoins sous jacents et rechercher le consensus et aboutir à une solution, il doit avant tout, comprendre le processus de négociation qui a eu lieu entre elles et les raisons de son échec.

## Notes

### **3.4 Les obstacles à une gestion efficace des conflits**

Feuille de travail 7

## **Exercice: Les obstacles à une gestion efficace du conflit**

**Durée:** 60 minutes

**Instructions:** Individuellement, ensuite en groupes de travail, répondez aux questions ci-dessous selon les orientations suivantes:

- Lire et réfléchir individuellement aux questions ci-dessous;
  - Constituer des groupes de travail de 3 à 4 personnes ;
  - Désigner un porte parole/rapporteur pour présenter les réponses au nom du groupe;
  - Clarifier le but de l'activité ;
  - Définir des règles en vue d'un échange d'idées et d'opinions équilibré ;
  - Débattre et évaluer toutes les idées proposées. Rechercher le consensus si cela est nécessaire ;
  - Synthétiser les idées et résumer les réponses sur une feuille de tableau papier ;
  - En session plénière, présenter les réponses et les discuter avec les membres des autres groupes sous l'encadrement du/de la formateur/trice.

## Questions

1. Face à un différend qui m'oppose/ou oppose mon équipe de travail à mon/notre employeur, qu'est ce qui pourrait dans mon/notre attitude m'empêcher/nous empêcher de procéder à une gestion efficace du conflit ?

2. Quels sont les obstacles qui pourraient empêcher l'autre partie (mon/notre employeur) de gérer le conflit efficacement en entamant par exemple, une négociation?

---

---

---

---

.....  
.....  
.....

3. Identifiez les actions souvent prises par les représentants des travailleurs qui entravent le règlement d'un conflit à l'amiable :

4. Identifiez les actions souvent prises par les employeurs ou leur représentants qui entravent le règlement d'un conflit à l'amiable :

## Les principaux obstacles à une gestion efficace des conflits

- Pratiques coercitives
- Ne pas savoir écouter
- Subjectivité
- Changement de sujet
- Attentes irréalistes
- Non-respect des accords et de la parole donnée
- Agenda et intérêts cachés
- Revendications exigeantes
- Peu de concessions
- Prise de positions fermes/figées
- Méfiance réciproque
- Inflexibilité/rigidité
- Manque de sincérité
- Confrontation
- Manipulation
- Émotivité et manque d'assurance
- Complexité des solutions à mettre en œuvre
- Menaces
- Ignorance
- Faiblesse de l'équipe des négociateurs
- Résistance au changement
- Malhonnêteté
- Insuffisance de l'identification des intérêts et des besoins réels
- Domination d'intérêts particuliers
- limitation du cadre de dialogue et de négociation
- Manque de créativité
- Formation et expérience dans la gestion/ règlement des conflits insuffisantes
- Recherche d'un gain personnel
- Division dans le groupe
- Absence des négociateurs
- Antécédents de confrontation
- Langage agressif/intimidation
- Des accords difficiles à mettre en œuvre
- Concurrence
- Changement des priorités
- Mauvaise gestion du temps
- Pessimisme
- Manque de pragmatisme
- Déséquilibre des niveaux de pouvoir
- Manque d'information
- Impatience
- Faible préparation
- Situation d'urgence
- Changements dans l'équipe de négociateurs
- Mandats figés
- Valeurs divergentes
- Absence d'une base commune
- Intérêts politiques
- Utilisation prématurée de pouvoir
- Techniques de négociation peu efficientes
- Paternalisme
- Discrimination (Classe, genre, etc.)
- Absence de procédures/ système de médiation/ conciliation
- Absence de compétences ou de code éthique de conciliation

### 3.5 Eléments d'aggravation ou d'apaisement du conflit

Plusieurs causes de conflit peuvent être visibles dans une relation mais, son expression dépend de la présence et/ou de l'influence de plusieurs facteurs qui tendent à aggraver ou à apaiser la conduite/l'attitude des parties concernées.

#### Exemples d'éléments susceptibles d'aggraver un conflit

- Des attentes démesurées
- Des préjugés
- Un conflit non résolu dans le passé
- L'usage de stratégies/tactiques différentes
- Des divisions au sein de l'organisation (patronale ou syndicale)
- Méfiance et manque de respect mutuels
- Le manque de communication
- L'incompétence pour résoudre des conflits
- L'absence de procédures adéquates
- L'intolérance
- Crainte du changement/du risque)
- Une attitude de fuite devant les problèmes ou les responsabilités
- L'usage de menaces/de pressions
- Absence ou déficience de l'écoute
- Un manque de considération pour les besoins des autres
- Manque de consultation/d'information
- Une attitude paternaliste
- L'ignorance des textes juridiques
- Le manque de temps
- Discrimination sexuelle /raciale/croyance / d'appartenance syndicale...

#### Exemples d'éléments tendant à réduire les niveaux d'un conflit

- Prise en compte des besoins et intérêts de la partie adverse
- L'accord des parties sur le principe de résoudre le conflit de bonne foi
- Des organisations homogènes et unies
- Fluidité et échange des informations
- Reconnaissance mutuelle de la légitimité
- L'accord des parties sur les mécanismes à utiliser pour résoudre le conflit
- Des compétences de communication
- Une écoute attentive/effective
- Le respect des délais de notification
- La consultation et négociation régulière
- La tolérance et le respect de l'autre
- Un diagnostic précoce du conflit
- Un travail d'analyse des conflits/des problèmes
- La formation en communication et en technique de négociation
- Une stabilité sociopolitique
- Bon dispositif de négociation collective

### 3.6 Les manifestations du conflit

#### Exemples de manifestations de conflit

- Pression • Faible productivité
- Sabotage • Moral bas
- Boycottage • Insubordination
- Grèves<sup>20</sup> • Agression
- Lock-out • Insultes
- (grève patronale)
- Refus de faire • Blocage de la production
- des heures supplémentaires
- Ralentissement • Meurtre
- de la cadence de • Intimidations /menaces
- travail
- Manifestations • Pertes croissantes
- Non application des • Remise en cause des avantages/acquis sociaux
- textes juridiques
- (lois, accords collectifs, etc.)
- Licenciements • Remise en cause de la reconnaissance
- Fort taux • Blocus (ex. conducteurs de camion)
- d'absentéisme

Notes



Feuille de travail 8

#### **4. Les différentes approches de gestion des conflits**

## Feuille de travail 8

## **Etude de cas: M. Moussa et Dembélé.**

## **Les différentes approches de gestion des conflits**

**Durée:** 45 minutes

**Instructions:** Par référence à l'étude de cas de M. Moussa et M. Dembélé, individuellement, ensuite en binôme, répondre aux questions suivantes qui correspondent uniquement aux sections écrites en italiques/gras dans l'étude de cas sus mentionnée.

1. Quelle sont les similitudes entre l'approche utilisée par le directeur de l'usine (*signalée en italique-1*) et celle utilisée par le directeur général de l'entreprise (*En italique -3*)?

2. Quelles sont les similitudes entre l'approche adoptée par M. Moussa et M. Dembélé (*écrite en italique* -4) et celle adoptée par les travailleurs (*En italique*-5)?

3. Quelle est la similitude entre l'approche adoptée par le directeur de l'usine (*En italique- 2*) et celle adoptée par le syndicat (*En italique- 7*)?

4. Quelles sont les similitudes entre les approches suggérées par les conseillers juridiques/avocats de l'entreprise (En italique-6) et celles proposées par le syndicats (En italique-8)?

**Réponses suggérées concernant les similitudes entre les approches utilisées dans l'étude de cas de M. Moussa et de M. Dembélé.**

1. Les deux approches adoptées font appel aux mécanismes d'évitement et le refus de faire face au conflit.
2. Les deux approches illustrent l'utilisation de la force et du pouvoir.
3. Les deux approches démontrent une volonté et une tentative de négociation et de discussion pour résoudre le conflit
4. Les deux approches représentent des tentatives de confier le pouvoir décisionnel dans la résolution du conflit à une tierce partie.

**Récapitulatif: Les différentes approches de gestion des conflits**

<b>Approche de l'évitement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une partie refuse de faire face au conflit.</li></ul>
<b>Approche d'utilisation du pouvoir/force</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une partie utilise des pressions pour forcer une autre à faire ce qu'elle veut.</li></ul>
<b>Approche de recherche du consensus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une partie cherche à concilier les positions ou les besoins sous-jacents et à aboutir à une solution partagée compromis.</li></ul>
<b>Approche d'appui sur le droit/l'autorité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une partie s'appuie sur des textes de lois et réglementaires pour résoudre le conflit et/ou confie le pouvoir décisionnel à une tierce personne</li></ul>

**Analyse des types de conflits et ordre de recours aux différentes approches de gestion des différends.**

**Feuille de travail 9 (Evaluation sommative)**

**Etude de cas/Jeu de rôle: conflit entre Aissata et Kounté**

**Durée:** 1.30 pour l'étude de cas

45 minutes pour la présentation des résultats et l'évaluation

45 minutes pour le jeu de rôle

**Instructions:**

- Lire, individuellement, les faits et les déclarations contenues dans le cas suivant.
- Constituer trois groupes et répondre aux questions suivantes en utilisant le brainstorming:
  1. Quelles sont les circonstances du conflit? (Le lieu de travail, les caractéristiques et fonctions des protagonistes principaux, les moments et faits importants précédant la manifestation du conflit, etc.)
  2. Quelle/s est (ou sont) la (les) cause/s principale/s du conflit?
  3. De quel type de conflit s'agit-il? Pensez-vous qu'il s'agisse d'un différend individuel ou plutôt d'un litige collectif latent?
  4. Selon vous, quelle est l'approche que Kounté a décidé d'adopter?
  5. Dans le cas où, les autres problèmes de travail venaient à être soulevés par une ou plusieurs parties impliquées dans le conflit, quel est l'ordre que vous auriez préconisé pour recourir aux approches de résolution des conflits?
- Après présentation et évaluation des résultats des travaux de groupes, et conformément aux instructions du jeu de rôle données à la fin du cas, désigner un groupe de participants pour simuler les rôles de:
  - Aissata et Fatou;
  - Kounté;
  - Le directeur de l'entreprise;
  - Le chef du personnel.

Les autres participants doivent observer la simulation de la réunion sans intervenir. L'évaluation et la discussion des rôles (Déclarations, attitudes et choix des approches) sous l'encadrement du formateur doivent permettre de synthétiser ce qui a été acquis dans l'ensemble du module 2.

## Etude de cas

### Conflit entre Aissata et Kounté.

La scène a lieu dans une usine textile où les femmes représentent plus de la moitié de la main-d'œuvre. Plusieurs d'entre elles se plaignent des mauvaises conditions de travail et du traitement discriminatoire qu'elles subissent de la part des chefs.

Aissata est une piqueuse de 24 ans qui travaille au même poste depuis l'âge de 19 ans. Elle rentre d'un congé de maternité de 10 jours et ressent de la tristesse à l'idée d'avoir laissé son bébé chez sa mère trop tôt et sans pouvoir l'allaiter durant la journée. Elle n'a pas encore retrouvé toutes ses forces, mais elle n'a pas le choix, car elle risque de perdre son travail.

En plus, Kounté, le responsable de la production lui avait promis de la soutenir auprès de l'administration de l'usine afin d'obtenir un transfert vers un poste de travail où les tâches seraient plus légères et flexibles (La coupe ou la finition) compte tenu de son ancienneté dans l'entreprise et à condition de reprendre le travail plus tôt que prévu.

Comme convenu, elle reprit le travail sans grand enthousiasme, mais avec l'espoir de changer de poste.

Le climat dans l'atelier ne semblait pas des meilleurs ce jour là: une ambiance de forte pression planait car une commande urgente devait absolument être honorée dans les 48 heures.

Quelques travailleuses semblaient mécontentes car elles avaient été obligées de travailler plus de 10 heures la veille sans promesse de payer les heures supplémentaires, leur productivité ayant baissée. De plus, les climatiseurs installés depuis une semaine dans les locaux de la Direction ainsi que la distribution de combinaisons de travail exclusivement aux travailleurs hommes étaient, selon les travailleuses, une preuve de mauvaise foi manifeste. Cela avait exacerbé le sentiment de discrimination envers les femmes et le désintérêt des responsables des conditions de travail dans l'usine.

Aissata avait été bien accueillie par ses camarades mais, très vite, Kounté, avait mis un froid en lui ordonnant d'aller aider ses camarades à porter des articles de vêtements empilés vers la zone de repassage.

Solidaire, Fatou, sa cheftaine responsable de chaîne proposa de le faire à sa place ou de le demander aux ouvriers de la manutention en rappelant son état de santé de son amie.

Le ton commença à monter lorsque Kounté cria qu'il était le chef et qu'il n'avait pas d'ordre à recevoir de ses subordonnés. Il ajouta: «On veut le beurre et l'argent du beurre, vous n'avez qu'à rester chez vous si vous ne pouvez pas assumer vos responsabilités !»

Surprise de l'attitude et des propos de Kounté, Aissata refusa d'exécuter l'ordre et éclata en sanglots en rétorquant: «nos problèmes de santé sont causés par la fatigue des longues heures de travail, les lourds fardeaux que nous portons. En plus, vous ne respectez même pas la réglementation qui nous donne droits à deux semaines de congés de maternité et aux heures d'allaitement, sans parler des promotions servies avec discrimination sexiste!».

Kounté lui ordonna d'exécuter les tâches sous menace de licenciement. A ces paroles, une vingtaine de travailleuses se levèrent et décidèrent d'arrêter le travail.  
Informé de l'incident et craignant une grève, le directeur de l'usine convoqua une réunion avec le délégué syndical, Fatou et Aissata d'une part, et d'autre part, Kounté et le responsable du personnel. Le responsable du personnel convoqua Kounté avant la réunion et lui fit le reproche de d'avoir été à l'origine de l'incident qui risquait de se développer en conflit et le pria de faire des efforts afin de régler le problème à l'amiable et de demander des excuses.

Plein d'amertume, Kounté se sentit isolé. Il était convaincu d'être victime quelque part et pensait que la réunion serait l'occasion de " tout déballer " car la surcharge de travail et les multiples responsabilités qu'il avait de tout temps accepté d'assumer sans jamais réagir ne lui étaient daucun secours finalement.

Un quart d'heure avant la réunion, le sentiment de culpabilité et la crainte de perdre l'estime de ses collègues, le risque d'être rétrogradé et les conseils du responsable du personnel finirent par le rendre plus raisonnable.

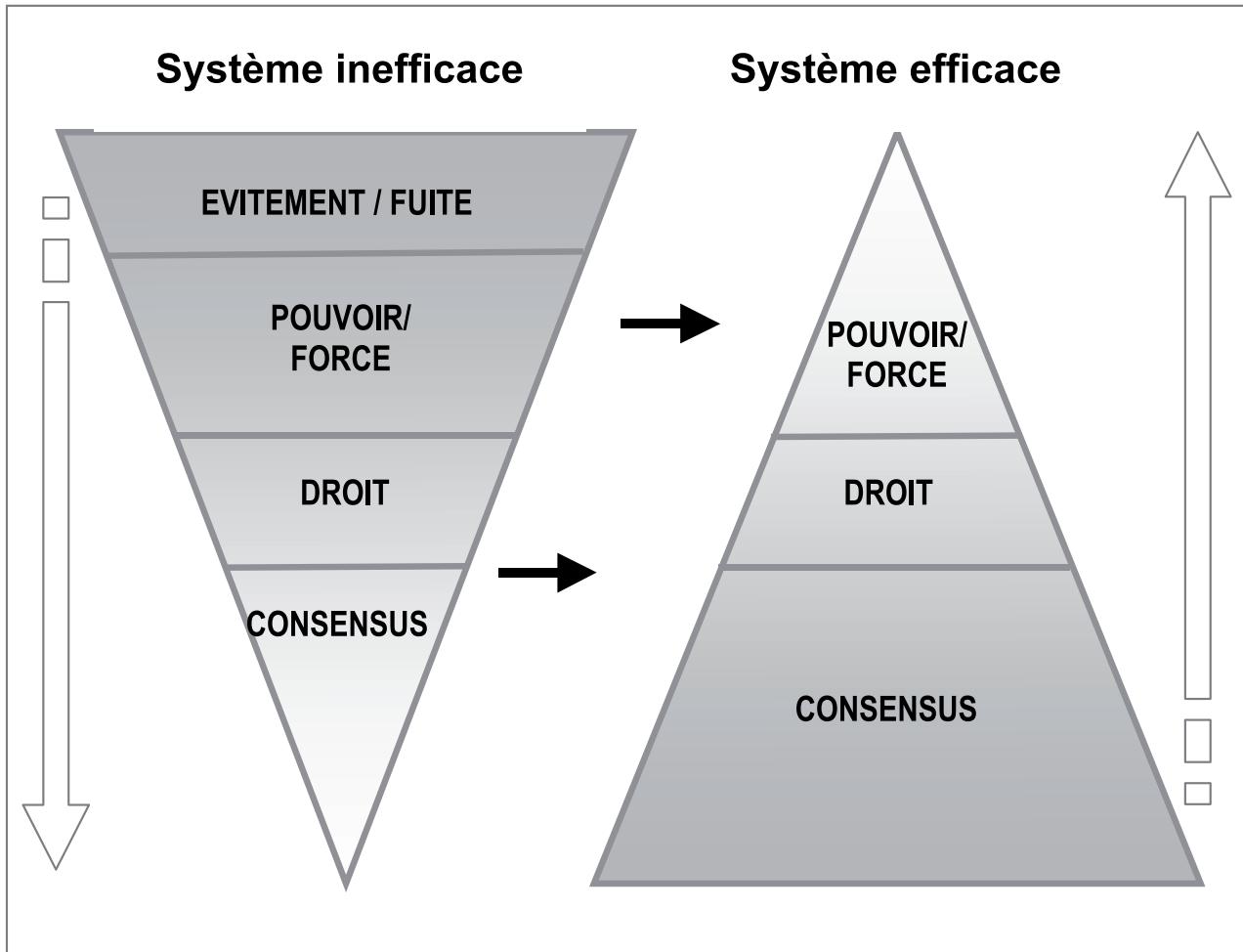
En espérant que la réunion puisse bien se passer et que d'autres facteurs n'interfèrent pas pour aggraver le conflit, il se dirigea vers la salle de réunion avec une approche de règlement du conflit en tête.

### **Que se passe t-il après?**

Jouez les rôles conformément aux instructions de la feuille de travail.

Choisissez et appliquez dans vos rôles, l'approche/les approches qui vous paraît/ssent adéquate/s pour régler le différend. Il est recommandé de se référer au schéma présenté à la page suivante.

## Approches de Gestion des conflits



### Les différentes approches de gestion des conflits

1. En réalité, les quatre approches de gestion des conflits sont le plus souvent envisagées par les parties en conflit dans l'ordre suivant:
  - L'évitement
  - L'utilisation du pouvoir/de la force
  - L'appui sur une autorité/Droit
  - La recherche d'un consensus (par la Négociation ou la conciliation/médiation)

Cet ordre de recours aux différentes approches de gestion des conflits est inefficace pour bien gérer les conflits.

2. Idéalement, les approches de gestion des conflits devraient être envisagées par les parties en conflit dans l'ordre suivant:
  - La recherche d'un consensus
  - L'appui sur une autorité/Droit
  - L'utilisation du pouvoir/Force
  - L'évitement

Cet ordre de recours aux approches de gestion des conflits est considéré plus efficace pour les résoudre.

**Quelques raisons et avantages qui peuvent justifier l'utilisation idéale des approches de gestion des conflits.**

L'étendue avec laquelle les parties...	L'étendue...
<p>contrôlent l'issue des conflits</p> <p>ont une chance d'être satisfaites avec les résultats</p> <p>traitent des causes réelles du conflit</p> <p>respecteront les termes de l'accord</p> <p>traitent de leurs besoins réels</p> <p>(c)</p> <p>... décroît avec le recours à l'ordre 1</p>	<p>avec laquelle les relations entre les parties peuvent se détériorer</p> <p>du temps employé</p> <p>du coût consacré</p> <p>(d)</p> <p>(e)</p> <p>(f)</p> <p>... augmente avec le recours à l'ordre 2</p>

**Approches/Processus de résolution des conflits**

EVITEMENT	ARTICLE II.	POUVOIR	ARTICLE III.	DROITS		CONSENSUS
				↓ REGLEMENT PAR PARTIE EXTERNE	↓ UNEHYBRIDE	↓ REGLEMENT PAR LES PARTIES CONCERNEES
LAISSE AU HASARD		REGLEMENT PAR LA FORCE				
		VIOLENCE		TRIBUNAL	CONSEIL ARBITRAGE	NEGOCIATION
		MENACE		ARBITRAGE	MEDIATION/ ARBITRAGE	RESOLUTION DE PROBLEMES EN GROUPE
		RALENTISSEMENT DU TRAVAIL		RECHERCHE DES FAITS	ARBITRAGE/ MEDIATION	MEDIATION
		NON RESPECT DES REGLES				CONCILIATION
		GREVE				FACILITATION
		LOCKOUTS				RELATIONS PAR OBJECTIFS (RPO)
		INTERDICTION				
		BOYCOTTS				
		MANIFESTATIONS				
		SANCTION DISCIPLINAIRE				
		BLOCUS				

## 5. Résumé

Les conflits de travail peuvent prendre des formes diverses et leurs préventions et/ou résolutions exigent des parties la compréhension de l'objet qui les oppose. Or, la définition de la nature et des causes des différends dans une relation de travail ainsi que la maîtrise du processus de leur développement sont souvent les premiers obstacles auxquels sont confrontés les partenaires sociaux.

Au-delà des textes législatifs qui définissent les conflits, des représentations permettent d'exprimer la perception que les parties concernées ont d'un conflit sous forme d'images typiques, exemple, "une impasse, une route sans fin, une prison, une psychose collective, un bateau en naufrage, une nuit sans fin" etc. Le conflit peut aussi avoir des images positives, exemple "un stimulus, une prise de conscience, une croissance, une opportunité de perfectionnement, etc.

Le conflit existe dans une relation, lorsque les aspirations des parties opposées ne peuvent pas, ou sont perçues comme ne pouvant pas être réalisées de façon simultanée, ou alors quand les valeurs, les besoins et/ou les intérêts des parties concernées divergent ou sont perçus comme divergents. Le conflit peut être réel ou perçu comme tel/imaginé et peut être géré au moyen de la prévention du développement des divergences entre les parties opposées.

Les conflits peuvent être individuels ou collectifs comme ils peuvent prendre plusieurs formes selon leurs origines/causes. Il y a:

- Des conflits d'intérêts causés par un antagonisme réel ou apparent des intérêts en présence, principalement dans le cadre de la négociation collective.
- Les conflits structurels dus à un contrôle, à une possession ou à une distribution inégale des ressources ou à des contraintes environnementales et/ou temporelles.
- Les conflits de valeurs qui peuvent être causés par la divergence des idéologies, croyances religieuses, normes culturelles et ethniques.
- Les conflits de droits qui trouvent leur origine dans un désaccord sur l'application ou l'interprétation de textes juridiques.
- Les conflits de données provenant du manque d'information, de l'incompréhension ou des divergences sur l'interprétation des données.
- Les conflits de relations causés par l'intolérance, le manque de communication et de compréhension mutuelle.

La gestion des conflits met les parties concernées face à plusieurs obstacles dont les plus graves sont la limitation du cadre de dialogue et de négociation, la domination d'intérêts particuliers, l'identification insuffisante des intérêts et besoins réels, les pratiques coercitives, les revendications exigeantes, la méfiance, la rigidité, l'absence ou la difficulté de procédures de recours à la conciliation/ médiation efficientes, etc.

Il est important de comprendre comment un conflit s'est développé car plusieurs facteurs humains ou environnementaux peuvent les agraver ou réduire leur niveaux.

Parmi les manifestations les plus courantes des conflits, il y a la grève, le sabotage, l'insubordination, le licenciement, l'agression, le ralentissement de la production, etc.

Différentes approches peuvent être utilisées pour gérer des conflits ou les résoudre. Les principales sont: l'approche d'évitement/fuite, l'utilisation du pouvoir/de la force, l'approche qui s'appuie sur le droit ou une autorité et enfin l'approche du consensus.

L'ordre de recours aux différentes approches de gestion des conflits le plus efficace est celui qui fait respectivement appel au consensus/négociation, au droit et finalement au pouvoir/force.

### 1.1. Perceptions/images typiques du conflit

#### Le conflit, c'est comme....

- un feu à la base d'un tronc d'arbre ;
- une tempête qui approche ;
- une impasse ;
- une route sans fin ;
- un cirque ;
- une prison ;
- un bateau en naufrage ;
- un torchon qui brûle ;
- une nuit sans fin ;
- une comédie théâtrale ;
- un tourbillon ;
- une forêt remplie d'animaux sauvages ;
- des réactions passionnées ;
- un monstre à multiples faces ;
- une société malade ;
- des intrigues.

Il est évident que la représentation que l'on a d'un conflit diffère d'un individu à l'autre, en fonction de plusieurs facteurs comme la position dans la relation de travail, le vécu socio- professionnel, le genre, etc.

#### Exemples :

- voici l'impression qu'un groupe de syndicalistes a d'un conflit : « *une locomotive chargée de revendications qui mène certainement à un soulèvement massif des travailleurs* » ;
- un employeur ou un chef d'entreprise le décrit comme étant : « *un risque évident d'arrêt de travail et de perte de bénéfice pour l'entreprise* » ;
- une travailleuse qui donne son impression personnelle sur un conflit qui l'oppose à son employeur peut le décrire comme étant « *l'expression d'une discrimination machiste envers les femmes* » ;
- le même employeur qui fait part de son impression sur le conflit qui l'oppose à cette même travailleuse le perçoit comme étant « *une impasse, un cirque* » ;
- pour un médiateur/ conciliateur, le conflit dont il vient d'être informé par les parties en différend, de façon volontaire, est « *l'expression d'une volonté de dialogue, de bonne foi, les prémisses d'une solution de consensus* ».

Un conflit est perçu de façon négative si l'interprétation des ses éléments provoque des effets négatifs. Ces effets négatifs surgissent si les parties opposées ont une vision des relations limitée au court terme, si les intérêts réciproques ne sont pas considérés et si les positions sont orientées sur la destruction de l'adversaire.<sup>21</sup>

Mais, le conflit peut aussi être positif et pourrait être perçu comme une porte ouverte ou une opportunité de renforcement des relations de travail.

<sup>21</sup> F. Amerasinghe- Cours de formation sur la gestion des conflits (en Anglais), OIT, 2003.

### **Les images positives typiques du conflit**

## **Le conflit, c'est comme...**

- un stimulus ;
  - une prise de conscience ;
  - une croissance ;
  - une opportunité de perfectionnement ;
  - une aventure ;
  - un défi ;
  - une pluie après la sécheresse ;
  - un printemps ;
  - le réveil d'un coma ;
  - une ouverture d'horizon ;
  - une bâtisse/une construction ;
  - une ordonnance de médication ;
  - une dynamique sociale ;
  - une possibilité de dialogue ;
  - l'expression d'une liberté ;
  - un contexte de travail dynamique ;
  - une possibilité de négociation ;
  - un appel au secours ;
  - la fin de l'esclavage ;
  - une invitation pour l'égalité de chances ;
  - une scène de ménage normal ;
  - une balle lancée.

En fait, la perception positive que l'on a d'un conflit dépend des effets/consequences supposés ou attendus par les parties impliquées. Ces effets positifs ne peuvent survenir que si les parties souhaitent avoir des relations loyales et respectables et à condition qu'elles ressentent le besoin de préserver ces relations dans le futur.

Notes

**Réponses suggérées concernant les similitudes entre les approches utilisées dans l'étude de cas de M. Moussa et de M. Dembélé.**

5. Les deux approches adoptées font appel aux mécanismes d'évitement et de refus de faire face au conflit.
6. Les deux approches illustrent l'utilisation de la force et du pouvoir.
7. Les deux approches démontrent une volonté et une tentative de négociation et de discussion pour résoudre le conflit.
8. Les deux approches représentent des tentatives de confier le pouvoir décisionnel dans la résolution du conflit à une tierce partie.

**Récapitulatif : les différentes approches de gestion des conflits**

**Approche de l'évitement**

Une partie refuse de faire face au conflit en l'ignorant.

**Approche d'utilisation du pouvoir/ de la force**

Une partie utilise des pressions pour forcer une autre à accepter ce qu'elle souhaite.

**Approche de recherche du consensus**

Une partie cherche à concilier les positions ou les besoins sous-jacents et à aboutir à une solution partagée.

**Approche d'appui sur le droit/ l'autorité**

Une partie s'appuie sur des textes législatifs et réglementaires pour résoudre le conflit.

**Pourquoi est-il important de comprendre comment un conflit s'est développé?**

Généralement, les réponses courantes à cette question sont exprimées comme suit:

Il est important de comprendre comment le conflit se développe car cela aide à:

- Reconnaître les signaux d'alerte à un conflit qui couve
- Anéantir le conflit dès son origine
- Identifier et se focaliser sur les causes
- Ne pas traiter uniquement des symptômes du conflit
- Avoir une perception plus sereine et plus rationnelle du conflit
- Analyser les positions de tous les acteurs dans la dynamique du conflit
- Introduire des éléments susceptibles de réduire le niveau du conflit
- Reconnaître et éliminer les éléments tendant à aggraver le conflit
- Procéder à une analyse postérieure du conflit
- Former tous les employés à l'analyse et à la gestion des conflits
- Reconnaître l'importance des représentants de l'entreprise et des représentants du syndicat dans la résolution du conflit
- Prendre conscience/réaliser que plus le conflit s'intensifie, plus la capacité de tolérance et d'impartialité décroît.

Pour le conciliateur/ médiateur, la compréhension de la nature, des origines et du développement d'un conflit est importante car avant de chercher à concilier les positions ou les besoins sous-jacents et rechercher le consensus et aboutir à une solution, il doit avant tout, comprendre le processus de négociation qui a eu lieu entre elles et les raisons de son échec.

## Les obstacles à une gestion efficace des conflits

### Les principaux obstacles à une gestion efficace des conflits

- pratiques coercitives ;
- ne pas savoir écouter ;
- subjectivité ;
- changement de sujet ;
- attentes irréalistes ;
- non-respect des accords et de la parole donnée ;
- agenda et intérêts cachés ;
- revendications exigeantes ;
- peu de concessions ;
- prise de position ferme/figée ;
- méfiance réciproque ;
- inflexibilité/rigidité ;
- manque de sincérité ;
- confrontation ;
- manipulation ;
- émotivité et manque d'assurance ;
- complexité des solutions à mettre en œuvre ;
- menaces ;
- ignorance ;
- faiblesse de l'équipe des négociateurs ;
- résistance au changement ;
- malhonnêteté ;
- insuffisance de l'identification des intérêts et des besoins réels ;
- domination d'intérêts particuliers ;
- limitation du cadre de dialogue et de négociation ;
- manque de créativité ;
- formation et expérience dans la gestion/règlement des conflits insuffisantes ;
- recherche d'un gain personnel ;
- division dans le groupe ;
- absence des négociateurs ;
- antécédents de confrontation ;
- langage agressif/intimidation ;
- accords difficiles à mettre en œuvre ;
- concurrence ;
- changement des priorités ;
- mauvaise gestion du temps ;
- pessimisme ;
- manque de pragmatisme ;
- déséquilibre des niveaux de pouvoir ;
- manque d'information ;
- impatience ;
- faible préparation ;
- situation d'urgence ;
- changements dans l'équipe de négociateurs ;
- mandats figés ;
- valeurs divergentes ;
- absence d'une base commune ;
- intérêts politiques ;
- utilisation prématurée de pouvoir ;
- techniques de négociation peu efficientes ;
- paternalisme ;
- discrimination (classe, genre, etc.) ;
- absence de procédures/ système de médiation/ conciliation ;
- absence de compétences ou de code éthique de conciliation.

# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE CONCILIATION/MEDIATION**

Manuel de formation pour la gestion et la résolution  
des conflits de travail dans les pays d'Afrique francophone

## **MODULE 3**

**Processus et techniques  
de négociation**

## A. METHODOLOGIE D'APPRENTISSAGE

### 1. Objectifs du module

#### Objectif général:

Après avoir étudié le contenu de ce module et après avoir réalisé les activités d'apprentissage et d'évaluation proposées, les participants/es seront capables de planifier et d'exécuter un processus de négociation en adoptant de préférence une approche basée sur les intérêts et les besoins, en appliquant différentes techniques de négociation et en usant les habiletés d'un(e) bon(ne) négociateur/trice.

#### Objectifs spécifiques:

- A la fin du module, les participants/es seront en mesure de :
- Identifier les différents mécanismes de prévention et de résolution des conflits
- Identifier les principales étapes d'un processus de négociation à travers l'analyse d'une expérience de négociation inspirée de la réalité du travail
- Distinguer une négociation positionnelle par rapport à une négociation fondée sur les intérêts et besoins
- Définir les caractéristiques des différentes approches de négociation ainsi que les avantages et inconvénients correspondant à chaque approche
- Appliquer les styles propres à chaque technique de négociation sur des cas proches de la réalité du travail
- Appliquer les qualités et attitudes d'un(e) bon(ne) négociateur/trice ainsi que les habiletés de négociation fondamentales

### 6.2. Activités d'apprentissage/formation

- Présentations des experts
- La discussion dirigée
- L'étude de cas et le jeu de rôle
- La résolution de problèmes/ le brainstorming
- La lecture et la recherche documentaire

### 3. Liste des exercices et des travaux en groupe

- **Feuille de travail 1:** Exercice individuel et en binôme sur la représentation de la négociation
- **Feuille de travail 2:** Jeu de rôles "Fatou et François" - L'expérience d'une négociation sur la classification des emplois
- **Feuille de travail 3:** Exercice individuel, ensuite en binôme sur les différents résultats d'une négociation (entre Fanta et Sylvain)
- **Feuille de travail 4:** Etude de cas "Scénario A dans une entreprise au Tchad" - L'approche de négociation Gagnant en partie/perdant en partie
- **Feuille de travail 5:** Etude de cas "scénario B dans une entreprise au Tchad" - Approche de négociation Gagnant/Gagnant
- **Feuille de travail 6:** Exercice individuel - Distinction entre les prises de positions et l'expression de besoins réels
- **Feuille de travail 7:** Exercice individuel - Reformulation des positions en besoins
- **Feuille de travail 8:** Jeu de rôle entre Mariama et Abdoulaye sur la découverte des centres d'intérêts de l'autre partie ou le dilemme du négociateur
- **Feuille de travail 9:** Exercice en binôme sur l'impact des solutions alternatives (de rechange) à un accord négocié
- **Feuille de travail 10:** Jeu de rôle appliqué au cas de Fatou & François (Feuille n°2) sur l'impact des solutions alternatives à un accord négocié
- **Feuille de travail 11:** Exercice individuel/groupe - Avantages et inconvénients des techniques de négociation positionnelle/fondée sur les besoins
- **Feuille de travail 12:** Exercice individuel - Les qualités d'un(e) bon(ne) négociateur/trice
- **Feuille de travail 13:** Exercice en groupe - Résolution des problèmes par la technique du brainstorming

- **Feuille de travail 14:** Exercice individuel et en groupe - Faire face à la colère
- **Feuille de travail 15:** Etude de cas - Aider les autres à sauver la face
- **Feuille de travail 16 (Evaluation sommative):** Etude de cas sur le processus et les approches de négociation. " Faire face au VIH/SIDA dans l'entreprise"

## B. MATIÈRE ET NOTES POUR LES PARTICIPANTS/ES

### Introduction

Nous avons constaté dans le premier module que le dialogue social est pratiqué sous diverses formes (L'information, la consultation, la concertation, la négociation etc.). Ensuite, nous avons défini les conflits de travail, identifié leur nature et leurs causes et, enfin nous avons abordé les différentes approches utilisées dans la gestion des conflits de travail.

Ceci nous a permis de voir que le meilleur ordre de recours aux approches de gestion des conflits était celui qui recourait en priorité à l'approche consensuelle puis à celle faisant appel au droit, et en dernier ressort qui utilise le pouvoir/force. Les conflits abordés selon cet ordre de recours sont appelés des conflits constructifs car ils sont généralement bien gérés.

C'est dans cette optique que le présent module traitera du processus de négociation en tant qu'outil privilégié de gestion des conflits.

Les aspects de la négociation qui nous intéressent dans ce module sont ceux dont peut user tout individu ou groupe d'individus pour gérer ou résoudre un conflit de travail, non seulement ceux régis par un cadre juridique/institutionnel clair, mais aussi et surtout, ceux qui ne le sont pas et qui mettent le négociateur face à un choix d'approches/tactiques et de techniques tendant à résoudre un différend. Un bonne connaissance du processus de négociation, ainsi que de ses techniques, est utile non seulement aux négociateurs mais aussi aux conciliateurs-médiateurs appelés à aider les négociateurs à sortir d'une situation d'impasse.

### 1. Définition et représentation de la négociation

#### 1.1 Quelques éléments de définition

Avant d'aborder la représentation/l'image de la négociation, il est opportun de voir ce que signifie ce terme.

Selon le petit Robert, «*La négociation correspond aux séries d'entretiens, de démarches, qu'on entreprend pour parvenir à un accord* » Les points importants de cette définition sont:

- Il y a plusieurs protagonistes
- Il y a convergence et divergence des intérêts
- C'est une relation volontaire
- Il y a distribution/échange de ressources tangibles ou intangibles
- C'est un processus dynamique et séquentiel
- Elle met en valeur des positions susceptibles d'être modifiées par le dialogue

#### 1.2 Représentation de la négociation

Comme nous traitons de la négociation au sens large du terme à savoir celle dont use tout/s individu/s dans une relation de travail pour gérer ou résoudre un conflit, il est intéressant de savoir comment chacun de nous perçoit la négociation. En d'autres termes, quelle est la représentation que nous nous faisons de la négociation?

## **Exercice:** **Représentation de la négociation**

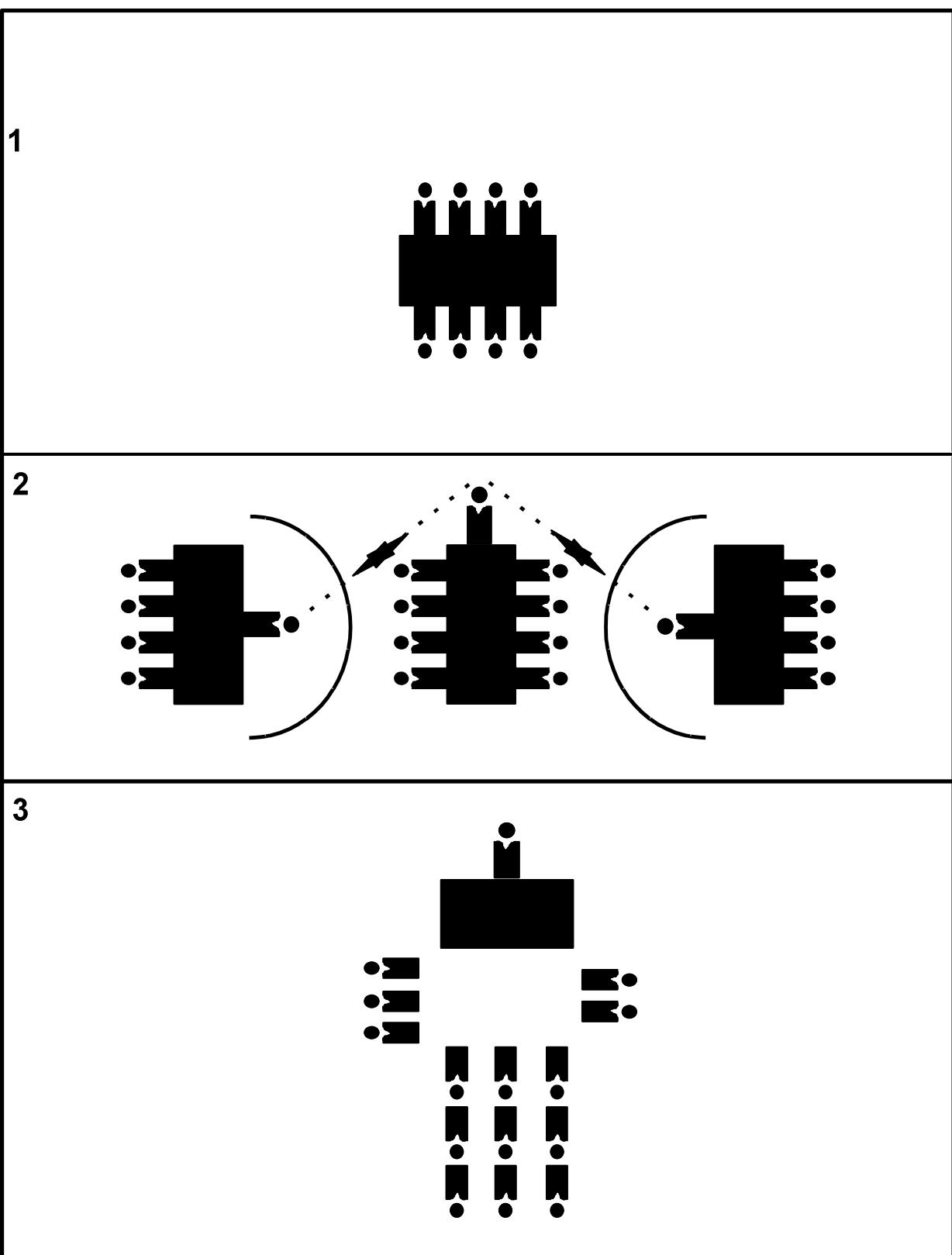
Durée:

**Instructions:** Répondez d'abord individuellement aux questions suivantes, ensuite, comparez vos réponses par binôme/paire:

1. Selon vous, lequel des mécanismes de prévention et/ou de gestion des conflits représentés à la page suivante correspond à la négociation et pourquoi?

2. Identifiez les autres mécanismes de prévention et/ou de gestion des conflits représentés à la page suivante et expliquez pourquoi vous les avez désignés comme tels.

### Diagrammes des différents mécanismes de résolution des conflits



## 2. Le processus de négociation

Quels que soient l'approche et le style de négociation adoptés par les parties en différend pour gérer un conflit, il est important de procéder avec méthode et de maîtriser à l'avance quelles sont les étapes types d'un processus de négociation.

### 2.1 Les étapes du processus de négociation

- Tout processus de négociation a un cycle de vie comprenant 5 phases principales<sup>20</sup>:
- Préparation de la négociation
- Discussion du problème
- Propositions de solutions
- Négociation d'un compromis
- La finalisation d'un accord

#### Première étape: Préparation de la négociation:

Comme pour la mise en œuvre de n'importe quel projet, il est vital de comprendre que « *si vous ne savez pas où vous allez, il est probable que vous n'arrivez nulle part* »<sup>21</sup>. Ainsi, ce qu'il y a à faire après avoir analysé le problème de base (le conflit, sa nature, ses causes etc.) et après avoir choisi l'approche de gestion du conflit, c'est réfléchir à ce que vous devez réaliser, autrement dit, se fixer des objectifs qu'il convient de définir avec précision: un objectif maximum (le meilleur résultat possible), un objectif minimum (l'objectif le plus bas acceptable) et un objectif cible (ce qui peut être obtenu avec réalisme).

A cette étape, il est important d'anticiper les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie/s et de tester ses propres arguments. Le point relatif aux styles et techniques de négociation dans les pages suivantes vous permettra d'approfondir ces aspects.

Il y a lieu, ensuite, de développer une stratégie qui vous aidera à décider comment il sera possible de transmettre les informations sur votre position et vos buts et comment influer sur le climat de la négociation. Il s'agira de préparer la réunion de négociation en:

- Vous présentant (seul/e ou avec votre équipe)
- Définissant les règles de la rencontre (l'objet, la durée, etc.)
- S'informant sur l'opinion de l'autre partie
- Organisant/divisant les tâches si la rencontre et le conflit concerne plus d'une personne.

A cette étape, il faut décider de la stratégie de négociation à adopter. La préparation est le facteur décisif dans la réussite ou l'échec d'une négociation.

#### Deuxième étape: Discussion du problème

Durant la discussion, il est important de comprendre les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cela il est difficile de proposer des solutions et de créer des conditions de négociation équilibrée et de règlement constructif du conflit. Aussi, la capacité d'écoute et l'habileté de poser des questions sont indispensables comme nous le verrons plus en détail ultérieurement.

#### Troisième étape: Proposition de solutions

La proposition de solutions est toujours précédée d'un résumé de ce qui aura été dit en analysant ses conséquences. Des propositions innovantes fondées sur l'analyse peuvent fortement contribuer à mener à bien la négociation en faveur des deux parties.

#### Quatrième étape: Négociation d'un compromis

Au début et durant la négociation, il est important de se référer aux objectifs ciblés et chaque proposition (dans le cas où des concessions sont indispensables) doit s'inscrire dans les limites desdits objectifs.

Pendant la négociation, des suspensions de séances sont nécessaires et peuvent contribuer à approfondir la réflexion, de se concerter s'il s'agit de négociation en groupe, ou de considérer les suggestions/offres de l'autre partie.

### **Cinquième étape: Finalisation de la négociation/accords**

Cette dernière étape se déroule en trois étapes:

La formulation d'un accord: vérifier que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates de mise en œuvre et la définitions des termes

La préparation de la mise en œuvre: un programme de mise en œuvre peut être intégré à l'accord de négociation (Ce qui doit être fait, quand et par qui?)

L'examen de votre expérience de la négociation après sa clôture permet de tirer les enseignements d'une autocritique en vue d'une amélioration lors de prochaines négociations

Maintenant que les phases du processus de négociation sont acquises, voyons comment procède chacun de nous pour négocier et résoudre un litige?

## **2.2 Une expérience de négociation**

**Feuille de travail 2****Jeu de rôle  
sur la classification des emplois (Fatou et François)****Durée:** 30 minutes**Instructions pour Fatou:**

Vous avez le rôle de Fatou, la représentante de l'employeur. François représente le syndicat de travailleurs. Vous allez négocier avec lui sur trois points:

- *Le nombre de grades dans le nouveau système de classification dans l'entreprise*
- *Le délai de mise en œuvre du nouveau système de classification;*
- *Le budget qui sera affecté à la formation des travailleurs qui auront changé de grade.*

A la fin des négociations, écrivez le résultat de vos négociations sur une feuille vierge (sans indiquer votre nom).

Dans les négociations, l'entreprise accorde la priorité au premier point de discussion, à savoir, le nombre de grades dans le nouveau système de classification. Elle veut conserver le maximum de grades possibles de l'ancien système (24 grades) mais elle est consciente qu'un changement est inévitable car le syndicat veut réduire le nombre de grades à 8 alors qu'elle préconise une réduction de 24 à 16 grades. Le deuxième point de la négociation relatif au délai de mise en œuvre du nouveau système de classification est moins important pour elle. L'entreprise est prête à réduire la période de réalisation du nouveau système de 18 à 6 mois. Néanmoins, disposer de plus de temps sera avantageux. Elle est consciente que l'organisation d'une formation complémentaire pour les travailleurs qui auront changé de grade entraînera inévitablement des dépenses supplémentaires. Le calcul de ce coût démontre que ce sera un investissement bénéfique puisque mieux formés, ces travailleurs contribueront à une meilleure productivité. Elle est prête à prendre en charge la totalité des coûts liés à cette formation à hauteur de 4.000.000 FCFA et ne souhaite pas en faire un point de négociation central. Ce qui importe c'est de garder le maximum de grades dans le nouveau système de classification.

Afin de ne pas affaiblir votre position dès le début de la négociation, le syndicat ne doit pas découvrir que votre préoccupation primordiale est le nombre élevé de grades et non le délai de mise en œuvre du nouveau système de classification. Puisque vous êtes sûre que le syndicat, comme il l'a déjà fait dans le passé, utilisera cette information en sa faveur pour proposer un nombre très réduit de grades en contrepartie d'une mise en œuvre rapide et d'une prise en charge totale du budget de la formation supplémentaire (4.000.000 FCFA). En plus, vous craignez que le syndicat n'évoque le délai de son mandat pour ne pas changer de position.

Compte tenu des objectifs de l'entreprise, vous décidez d'être prudente dans la négociation. Ainsi, vous faites savoir au syndicat que l'entreprise aura besoin de 18 mois pour mettre en œuvre le nouveau système de classification et qu'elle ne peut dépenser plus de 500.000 FCFA pour la formation. Le département des ressources humaines sera chargé de préparer les notes d'information, détaillant les coûts. Evidemment, ces notes ne feront pas ressortir les bénéfices que l'entreprise compte tirer de la formation supplémentaire. En plus, une analyse financière démontrera que l'entreprise ne serait pas en mesure de financer un changement radical dans le système de classification des emplois. Votre stratégie est de concéder progressivement sur le point du délai de mise en œuvre du nouveau système en échange du maintien d'un nombre élevé de grades.

### **Instructions pour François**

Vous jouez le rôle de François, le représentant du syndicat des travailleurs. Fatou représente l'employeur. Vous allez négocier sur trois points avec elle:

- Le nombre de grades dans le nouveau système de classification dans l'entreprise
- Le délai de mise en œuvre du nouveau système de classification
- Le budget qui sera affecté à la formation des travailleurs qui auront changé de grade

A la fin des négociations, écrivez le résultat de vos négociations sur une feuille vierge (sans indiquer votre nom).

Pour le syndicat, la priorité réside dans la mise en œuvre rapide du nouveau système de classification des emplois puisqu'il veut réaffirmer sa position en tant que syndicat le plus représentatif dans l'entreprise – face à un nouveau syndicat qui vient d'être créé – en démontrant qu'il est capable de traiter la question de façon efficace. L'idéal pour le syndicat serait l'instauration du nouveau système dans un délai de 6 mois. Il n'accepterait jamais d'aller au-delà de 12 mois.

En ce qui concerne le nombre de grades, le syndicat préfère réduire le nombre à 8 par rapport au 24 grades dans l'ancien système. Toutefois, il ne donne pas beaucoup d'importance au nombre exact, aussi longtemps que le système est réduit au moins à 16 grades. Le syndicat souhaiterait que la totalité du budget pour la formation (4.000.000 FCFA) soit prise en charge par l'entreprise. Mais ce point est moins important pour lui qu'une mise en œuvre rapide du nouveau système de classification. Il est donc flexible sur deux des trois points de la négociation à savoir, le nombre de grades et le coût de la formation.

Lors de la préparation de la négociation au sein du syndicat, vous faites le parallèle avec une expérience vécue dans une autre entreprise. Dans ce cas, le syndicat avait clairement exprimé son intérêt pour une mise en œuvre rapide. Ce syndicat l'avait finalement obtenu après avoir cédé significativement sur le nombre de grades. Vous pensez que le même scénario pourrait se dérouler dans les négociations actuelles si vous soulignez l'importance attachée par le syndicat à une mise en œuvre rapide du nouveau système. Il est fort probable que l'entreprise réagisse en disant que la mise en œuvre rapide du nouveau système de classification sera très difficile, mais qu'elle peut éventuellement être réalisée dans un plus court délai si le nombre de grades est réduit et si les coûts de la formation sont limités. Dans ce cas, le résultat des négociations sera plus avantageux pour l'entreprise que pour le syndicat.

Pour ces raisons vous décidez d'être prudent dans la négociation avec l'entreprise. C'est ainsi que vous préférez ne pas évoquer l'importance d'une mise en œuvre rapide ou d'un budget significatif pour la formation. Par contre, vous exagérez l'intérêt que le syndicat attache à une réduction significative du nombre de grades en disant que vous voulez le réduire à 8 grades, afin de pouvoir concéder progressivement sur ce point en échange d'une mise en œuvre plus rapide. L'entreprise a déjà fait savoir au syndicat et à ses membres qu'une période de 18 mois pour la mise en œuvre du nouveau système nécessite un budget de 500.000 FCFA ne sont guère possibles et déjà très coûteux pour elle.

Essayez de négocier le meilleur accord possible avec l'entreprise.

### **3. Les différentes approches de négociation**

Un des facteurs principaux qui influencent les résultats de la négociation est l'approche adoptée par le négociateur. Par un processus interactif, ces mêmes approches ainsi que les tactiques utilisées sont induites par le type de résultats attendus ou souhaités. Il faut donc distinguer entre les résultats attendus et les résultats effectifs/réels.

### 3.1 Les différents résultats d'une négociation

#### Exercice sur les résultats d'une négociation

Durée : 15 minutes

Instructions:

- Individuellement et ensuite par deux, lisez les scénarios A, B, C, D, E et F;
- Cochez la lettre correspondante dans une des cases du graphique de la page suivante;
- Décrivez le résultat de chaque scénario.

La mère de Fanta et de Sylvain a loué pour chacun de ses enfants une cassette vidéo. Les enfants commencent à discuter pour savoir quelle cassette visualiser en premier.

**Scénario A :** Fanta, plus âgée et plus intelligente dit à son frère Sylvain que l'âge et l'intelligence comptent et donc, sa cassette sera visualisée en premier. Sylvain n'est pas d'accord et veut faire passer sa cassette en premier. La maman leur donne cinq minutes pour résoudre le problème entre eux. Mais ils n'y arrivent pas et c'est ainsi qu'elle rend les cassettes au magasin de location.

**Scénario B :** Sylvain reconnaît que sa sœur est plus âgée et aussi plus intelligente que lui. Il capitule et laisse sa sœur visualiser sa cassette en premier.

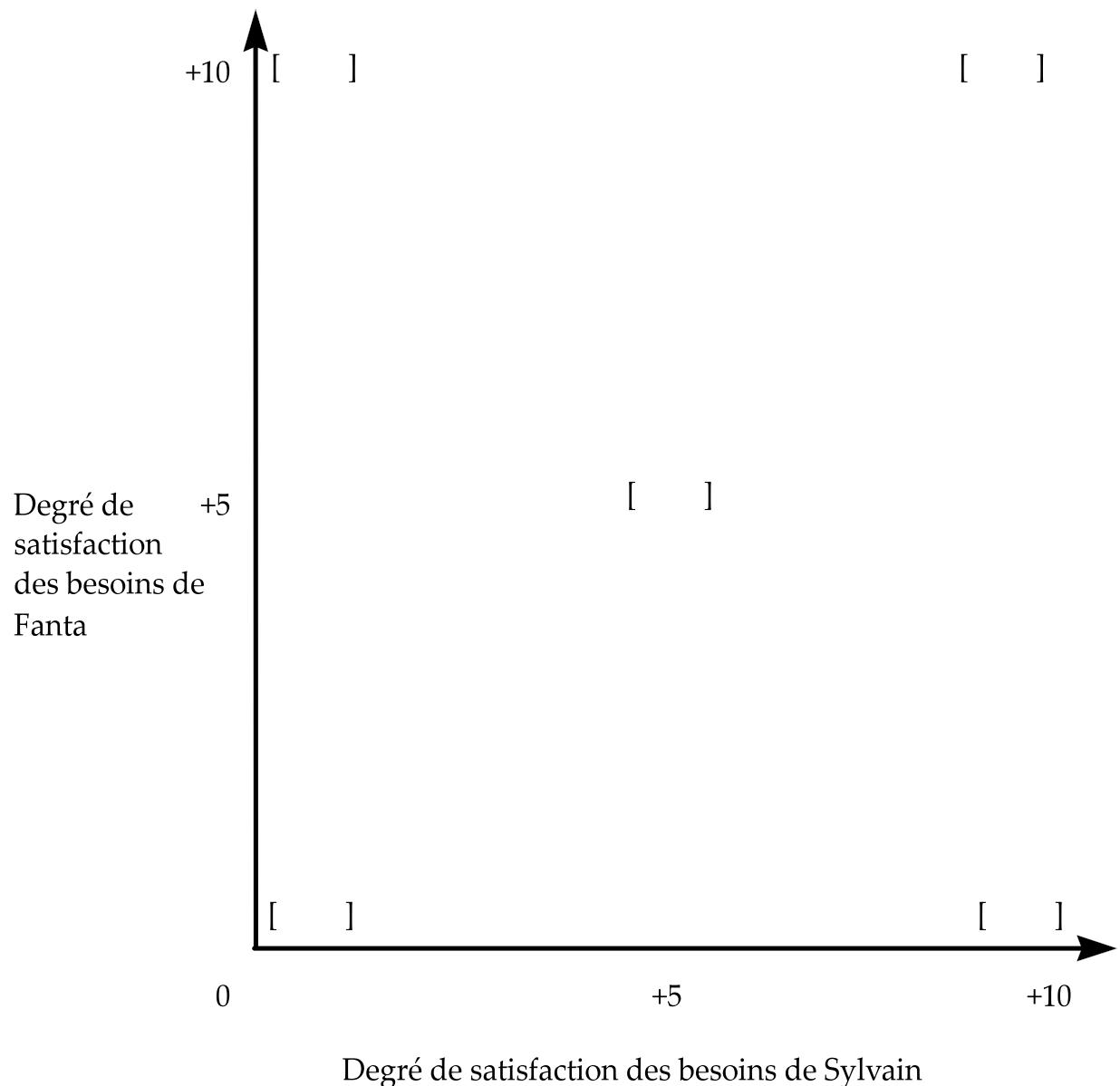
**Scénario C :** Fanta est consciente que Sylvain a plus d'influence qu'elle sur sa mère. Elle le laisse passer sa cassette en premier.

**Scénario D:** Fanta et Sylvain décident avec réticence que cette fois -ci Sylvain visualise sa cassette en premier. Mais la prochaine fois qu'ils choisiront des cassettes avec leur mère, ce sera au tour de Fanta de voir sa cassette en premier.

**Scénario E:** Fanta demande à Sylvain pourquoi il veut visualiser sa cassette en premier. Sylvain répond qu'il veut la visualiser en premier parce qu'il aime faire fonctionner et manipuler l'appareil vidéo. A son tour, Sylvain demande à Fanta pourquoi elle souhaite regarder sa vidéo en premier. Elle lui répond qu'elle ne peut pas contenir son impatience pour découvrir l'histoire de son film, pendant que lui regarderait le sien et, elle ajoute qu'elle n'est pas intéressée par la manipulation de l'appareil vidéo. Sylvain dit qu'il n'a pas de problème pour patienter à voir son film aussi longtemps qu'il peut manipuler l'appareil vidéo. C'est ainsi qu'ils conviennent que la cassette de Fanta sera visualisée en premier, mais que Sylvain manipulera l'appareil pour les deux cassettes.

## RESULTATS DE LA NEGOCIATION ENTRE FANTA ET SYLVAIN

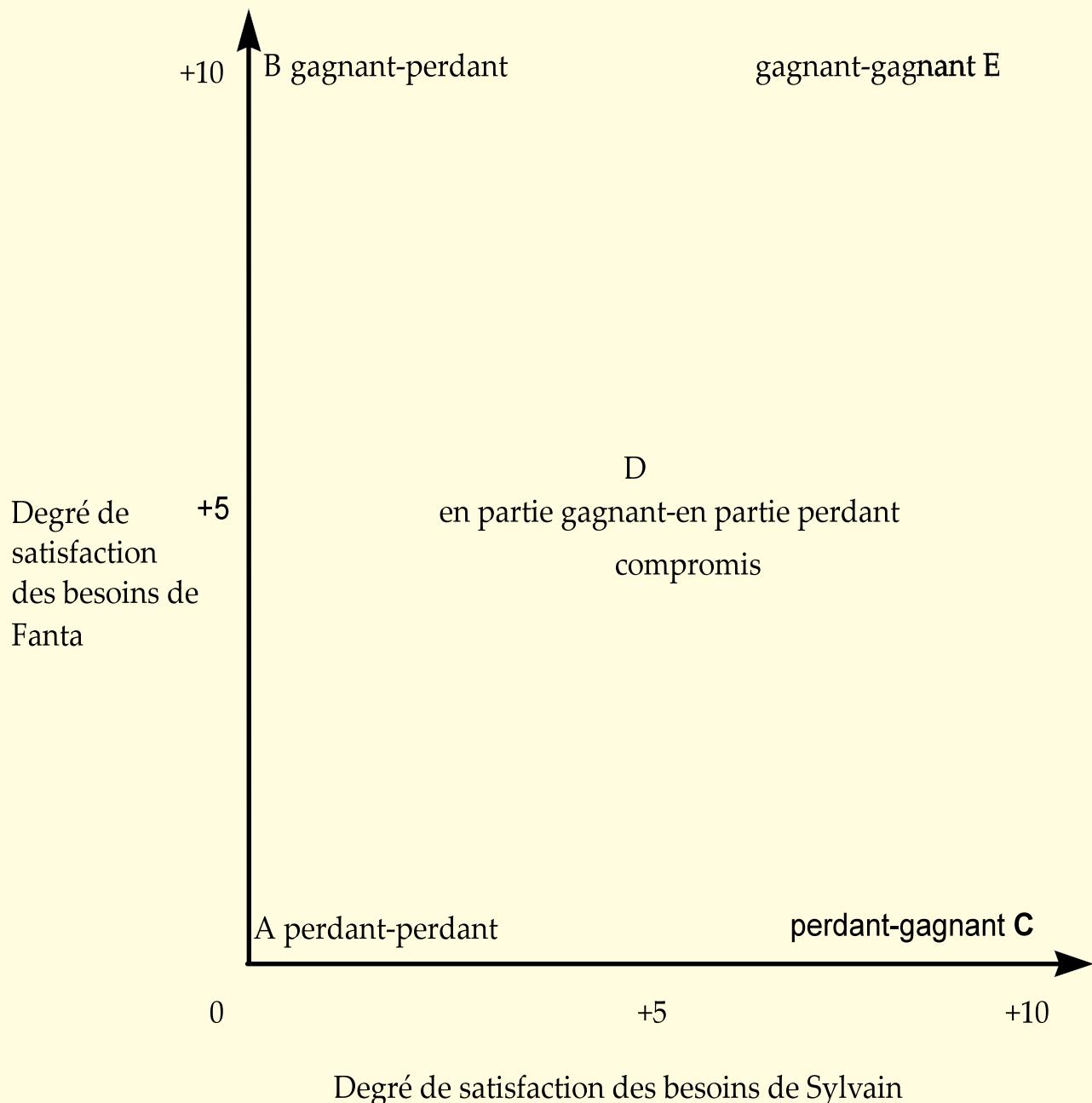
**Cochez** les cases du graphique, en sachant que "10" est très satisfait et "0" est totalement insatisfait



**Correction de l'exercice 3**

**RESULTATS DE LA NEGOCIATION ENTRE FANTA ET SYLVAIN**

Feuille à insérer dans le dossier



### **3.2 Les différentes approches de négociation**

Une approche de négociation très courante est celle qui consiste à dire " Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu/e, je veux gagner la négociation et dans ce cas, l'autre partie aura perdu". Cependant, les résultats à l'issue d'une négociation ne correspondent pas toujours aux objectifs que se sont fixé les parties en conflit, particulièrement lorsque ces derniers ont initialement adopté une approche qui tend à faire absolument perdre la partie opposée.

Les résultats possibles à l'issue d'une négociation peuvent être comme suit:

- **Gagnant – perdant/permis - gagnant** est un résultat selon lequel tous les besoins d'une des parties sont satisfaits et aucun des besoins de l'autre partie n'est satisfait.
  - **Perdant - perdant** est un résultat selon lequel aucun des besoins des parties n'est satisfait.
  - **Le compromis (en partie gagnant - en partie perdant)** est un résultat selon lequel les besoins des parties ne sont que partiellement satisfaits.
  - **Gagnant - gagnant** est un résultat où les besoins des deux parties veulent être/sont satisfaits à leur degré maximal en fonction des circonstances. L'obtention d'un accord gagnant -gagnant est plus probable si les besoins des parties et la valeur attachée à ces besoins sont connus et discutés.

L'approche de négociation tendant à favoriser des résultats Gagnant/gagnant est appelée approche intégrative. Les styles de négociation fondés sur une volonté de satisfaire ses propres besoins au dépend de l'intérêt ou des besoins de l'autre partie font partie de l'approche intégrative.

## Notes

Feuille de travail 4 – Scénario A

### 3.3 Lien entre approches, résultats et tactiques de négociation

**Durée:** 30 minutes

Instructions:

Après lecture individuelle de l'étude de cas (Scénario A) présenté à la page suivante, définissez en groupe, l'approche de négociation utilisée par chaque partie pour arriver à ses fins.

Ensuite, répondez aux questions suivantes.

1. Quel est le résultat recherché/attendu par chacune des parties au début de la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les résultats auxquels ont abouti les deux parties à l'issue de la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelles sont les **tactiques** utilisées durant les négociations entre les deux parties?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Quelle est l'**attitude adoptée par chaque partie** durant la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

L'entreprise "*Onvagagner*" et le syndicat *V.E.T.O.U.* négocient une prime mensuelle pour le transport des travailleurs. Le syndicat engage les négociations avec la revendication d'une prime de 10.000 FCFA pour chaque travailleur et insiste pour que l'employeur accepte immédiatement cette revendication. Il ne révèle pas à l'entreprise qu'en réalité il compte obtenir 5.000 FCFA, parce qu'il sait que l'employeur négociera vers le bas.

L'entreprise "*Onvagagner*" fait une contre -proposition de 2.000 FCFA. Elle ne révèle pas au syndicat qu'en réalité elle peut se permettre d'offrir 2.500 FCFA par travailleur et que ce montant lui a été confirmé par le conseil d'administration de son entreprise. Elle sait que si elle le dit au syndicat, le syndicat négociera vers le haut à partir de cette position.

A cette proposition, le syndicat en colère répond que l'offre de l'employeur est une insulte et une preuve du désintérêt de l'entreprise des conditions de travail de ses employés en ajoutant qu'une entreprise rivale a proposé 6.000 FCFA dès l'ouverture de ses négociations avec son syndicat. Ceci n'est évidemment pas vrai, mais le syndicat *V.E.T.O.U.* sait que les deux entreprises n'ont aucun contact entre elles et donc, l'information ne peut être vérifiée.

Les deux parties se retirent et se réunissent séparément à huis clos. Quand elles reviennent à la table de négociation, le syndicat propose d'abaisser sa revendication à une prime de 7.000 FCFA et dit qu'il a fait une concession considérable dans le but de démontrer sa bonne foi et voudrait que l'employeur fasse un effort de même ampleur.

Les membres de l'entreprise se retirent de nouveau pour se concerter et reviennent en disant que l'entreprise n'est pas prête à rentrer dans le jeu du syndicat et en ajoutant qu'elle ne peut augmenter sa contre -proposition que jusqu'à 2.200 FCFA. Elle explique que c'est le maximum qu'elle peut faire et que c'est à prendre ou à laisser.

Le syndicat *V.E.T.O.U.* appelle l'ensemble des travailleurs à refuser de faire toute heure supplémentaire. L'employeur réagit en refusant l'accès de l'entreprise aux employés qui refusent de faire des heures supplémentaires. Le syndicat menace ensuite de quitter les négociations et de lancer une grève si l'entreprise ne fait pas d'autres efforts. Le syndicat *V.E.T.O.U.* dit qu'il fait une dernière proposition comme preuve de sa bonne foi, et ce malgré la mauvaise foi de l'Employeur. Il revendique maintenant une prime mensuelle de 5.500 FCFA.

L'employeur dit qu'il est arrivé au bout de ses limites, mais qu'il va demander un mandat au conseil d'administration de l'entreprise pour le montant final de 2.500 FCFA. Le syndicat répond qu'il n'acceptera jamais une contre -proposition au-dessous de 4.500 FCFA. Une grève est déclenchée, dans le respect des procédures dans tous les établissements de l'entreprise *Onvagagner*. Trois semaines après, les deux parties s'accordent sur une prime mensuelle de 3.500 FCFA par travailleur.

## Résultats attendus, tactiques utilisées, résultats obtenus et attitudes dans le scénario A

### 1. Tactiques utilisées

- Les parties ont obtenu des mandats prédéterminés
- Le syndicat a engagé la négociation avec une revendication
- La demande était beaucoup plus importante que ce qu'il voulait réellement obtenir
- Le syndicat a exigé une réponse immédiate de l'entreprise
- L'entreprise a répondu par une contre -proposition
- La contre -proposition était bien plus basse que ce qu'elle était prête à donner
- Le syndicat a manifesté son irritation
- Le syndicat a discrédité la contre -proposition de l'employeur
- Le syndicat a abaissé sa demande
- Les deux parties ont caché et déformé l'information
- Les deux parties ont ensuite progressivement fait des concessions
- Les deux parties ont exagéré la valeur de leurs propres concessions et rabaissé la valeur des concessions de l'autre partie
- Le syndicat a menacé de quitter la table des négociations
- Les deux parties ont eu recours à la force et à l'autorité au cours des négociations

### 2. Résultats recherchés ou supposés

Chaque partie pensait arriver à deux types de résultats. Dans le pire des cas, il s'agissait d'obtenir un résultat ***gagnant - perdant*** où chaque partie espérait gagner au maximum; et, dans le meilleur des cas, faire des ***concessions*** afin d'arriver à ***un compromis*** dans lequel chaque partie *gagne un peu* et chaque partie *perd un peu*.

### 3. Résultats obtenus

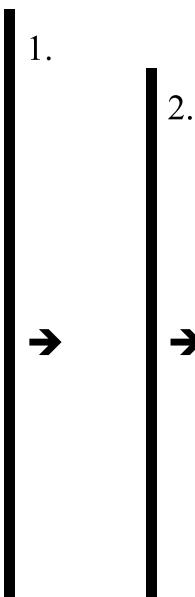
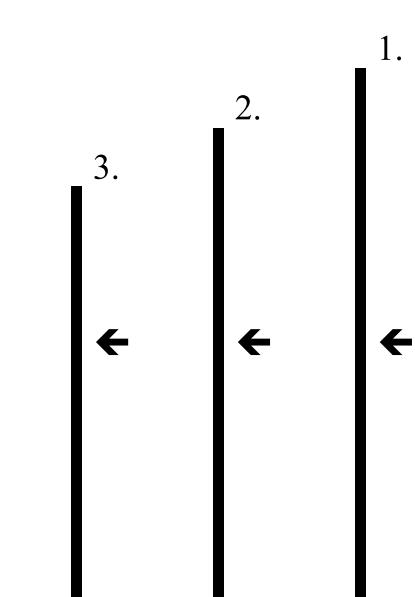
Les parties sont finalement arrivées à un compromis dans lequel chaque partie ***gagne un peu*** et chaque partie ***perd un peu***.

### 4. Attitudes des deux parties pendant la négociation

Les deux parties ont eu recours à la force et à l'autorité au cours des négociations

Les deux parties ont fait de la rétention d'information

Les deux parties ont progressivement été moins rigides et ont fait des concessions

**A quoi ressemble la négociation positionnelle?****PARTIE A****PARTIE B**

Dans la négociation positionnelle traditionnelle, les deux parties entreront en négociation avec des demandes excessives (Lignes verticales 1. de part et d'autre du schéma), ensuite, les parties changent de positions par rapprochement progressif afin d'arriver à un compromis.

La négociation positionnelle est souvent un processus aliénant dans la mesure où elle détruit la confiance entre les deux parties et limite la vision à long terme. Les solutions générées par une négociation positionnelle sont toujours minimales (gagnant/perdant ou perdant/gagnant, parfois perdant/perdant.) Elle ne produit jamais de résultats optimaux, c'est à dire « gagnant/gagnant ».

L'approche la plus judicieuse est celle qui suppose des résultats "Gagnant - Gagnant" car il faut toujours garder à l'esprit que:

Il faut sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.

Le comportement actuel de tout négociateur déterminera les attentes vis à vis de son comportement futur.

Feuille de travail 5 – Scénario B

**Etude de cas**

**Une entreprise au Tchad (suite)**

**Durée:** 30 minutes

Instructions:

- Lire le scénario B présenté à la page suivante d'abord en binôme
- Ensuite, en groupe, examinez et répondez aux questions suivantes.

1. Quel est le résultat recherché/attendu par chacune des parties au début de la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les résultats auxquels ont abouti les deux parties à l'issue de la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelles sont les **tactiques** utilisées durant les négociations entre les deux parties?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Quelle est l'**attitude adoptée par chaque partie** durant la négociation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Les mêmes parties - Le syndicat *V.E.T.O.U* et l'entreprise "*Onvagagner*" - négocient sur le problème du transport.

Le syndicat *V.E.T.O.U* entre dans la négociation en expliquant que les salariés de l'équipe de travail de l'après-midi souhaitent obtenir une compensation du fait qu'ils sont obligés de rentrer à la maison en taxi le soir. Le syndicat dit qu'il estime que cela coûte aux employés de cette équipe de travail environ 5.000 FCFA par mois et il voudrait que l'entreprise *Onvagagner* prenne ce coût en charge.

L'Employeur demande au syndicat d'expliquer pourquoi ces travailleurs ne peuvent pas prendre le bus comme les autres. Le syndicat explique que le dernier minibus pour Chagoua part à 17h30 et que celui en direction de Abena part à 18h00. Or, l'équipe de travail de l'après -midi termine le travail à 18h30.

Le syndicat demande à l'employeur pourquoi il ne peut pas payer une prime de 5.000 FCFA aux travailleurs. L'entreprise explique qu'elle traverse une grave crise financière et qu'elle ne peut pas se permettre des dépenses supplémentaires. Néanmoins elle explique qu'elle se sent très concernée d'apprendre que l'équipe de travail de l'après -midi, a un surcoût à payer pour rentrer chez elle. Elle demande combien de travailleurs doivent ainsi retourner à Chagoua et combien à Abena. Le syndicat explique que trois travailleurs rentrent à Chagoua et 50 à Abena. L'Employeur l'interroge pour savoir si les employés continueraient à revendiquer la prime de 5.000 FCFA s'il y avait des bus à 18h35. Le syndicat répond par la négative.

Les parties s'accordent pour faire une mise en commun d'idées («brainstorming») afin d'examiner toutes les solutions possibles. Il en émane les idées suivantes:

Payer une prime de transport

Ne pas payer une prime de transport

Supprimer l'équipe de travail de l'après -midi

Organiser un transport par navette privée de l'entreprise vers Abena et Chagoua

Négocier avec le transporteur d'un minibus en direction de Abena à 18h35 mn

Terminer plus tôt le travail (à 17h25mn)

Construire un bâtiment pour héberger l'équipe de l'après -midiLes parties éliminent tout de suite les propositions 1, 2, 3 et 7 parce qu'elles sont soit trop chères soit difficilement réalisables. Finalement elles choisissent une combinaison de l'option 4, 5 et 6.

Elles s'accordent donc, pour réorganiser l'emploi du temps de l'équipe de travail de l'après -midi pour que la journée de travail finisse à 18h25. Ensemble, ils contactent un transporteur par minibus pour qu'il ajoute un bus en direction d'Abena à 18h35. En ce qui concerne les travailleurs demeurant à Chagoua, le superviseur de l'équipe de l'après -midi s'engage à conduire les travailleurs chez eux, contre 5.000 FCFA par mois payé par l'employeur.

## Résultats attendus, tactiques utilisées, résultats obtenus et attitudes dans le scénario B

### 1. Tactiques utilisées dans le processus de négociation B

- Le syndicat a commencé les négociations en expliquant le problème et en échangeant des informations
- L'entreprise a répondu en demandant de plus amples informations sur des questions précises
- Le syndicat a identifié et communiqué le véritable besoin des travailleurs concernés: le retour à leur domicile
- L'employeur a identifié et communiqué son besoin de rester viable financièrement
- Les deux parties se sont montrées préoccupées par leurs besoins mutuels
- Les deux parties ont démontré une volonté de créativité et de la flexibilité dans la recherche d'une solution à l'amiable
- Les deux parties ont élaboré ensemble une liste de solutions possibles (brainstorming)
- Les deux parties ont ensuite évalué ensemble ces solutions potentielles en fonction de critères objectifs
- Elles ont finalement sélectionné une combinaison de solutions qui satisfaisait leurs besoins respectifs

### 2. Résultats supposés/résultats attendus à l'issue de la négociation

Chaque partie était convaincue de pouvoir trouver une solution selon laquelle les besoins des deux parties seraient satisfaits à leur degré maximal en fonction des circonstances.

### 3. Résultats obtenus à l'issue de la négociation

Les parties sont finalement arrivées à un accord prenant en compte les besoins de chacune. Il s'agit d'une approche/accord gagnant - gagnant.

### 4. Attitudes des deux parties durant la négociation

Les deux parties étaient dans un état d'esprit constructif dès le départ

Les deux parties sont restées calmes et maîtresses de leurs émotions

Les deux parties ont considéré leur interlocuteur comme un partenaire potentiel

Elles ont recherché l'intérêt commun

Elles ont eu une vision à long terme

Elles ont démontré un respect réciproque

Elles ont eu une volonté de compréhension et ont gagné la confiance

Les deux parties ont fait preuve d'ouverture d'esprit et d'une volonté d'écoute durant les négociations

## Synthèse des approches et des résultats obtenus dans les scénarios A et B

### **Scénario A: Approche et solution en partie gagnant – en partie perdant**

Relations professionnelles perturbées

Trois semaines de grève

Perte de production pendant trois semaines

Perte de salaire des travailleurs pendant trois semaines

Répercussions sociales au niveau des familles

Baisse de revenus

Incertitudes pour l'avenir

Perte de clientèle

Perte de l'image

Indemnité mensuelle de transport de 3.500 FCFA par travailleur

### **Scénario B: Approche et solution gagnant - gagnant**

Confiance renforcée entre les parties

Solution qui tient compte des besoins réels

Relations professionnelles renforcées

5.000 FCFA par mois pour le superviseur

Pas d'indemnité pour les travailleurs  
Confiance dans l'avenir  
Productivité de l'entreprise non perturbée  
Image de l'entreprise sauvegardée  
Crédibilité méritée  
Satisfaction des parties du déroulement de la négociation et de ses résultats

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 8.4. Techniques et styles de négociation

Les techniques et styles de négociation diffèrent selon l'approche de négociation adoptée et donc, des résultats attendus à l'issue de cette négociation.

Il y a deux principales techniques de négociation: la négociation positionnelle et la négociation fondée sur les besoins.

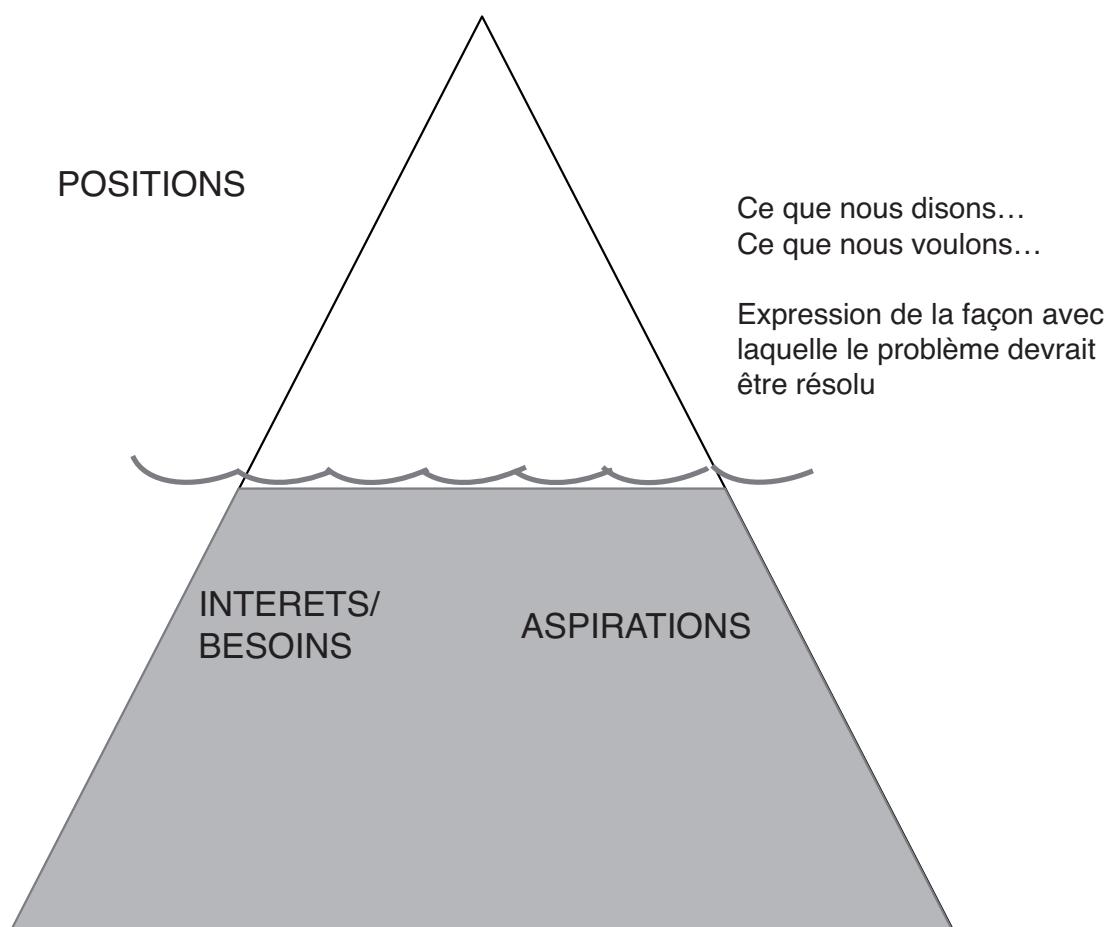
##### 4.1 Distinction entre les positions, les besoins et les attentes

La capacité de distinguer les positions prises par les parties des expressions de leurs besoins réels est la condition pour aboutir à un consensus réussi, que ce soit dans le cadre d'une simple résolution de problèmes, d'une négociation ou d'une conciliation/médiation.

Une **position** est la façon selon laquelle une partie affirme que le conflit devrait être résolu. Par exemple, une requête ou un ultimatum pour obtenir un résultat précis.

Un **besoin** est la préoccupation ou le besoin essentiel sous-jacent qui incite une partie à choisir telle solution ou telle position.

##### Positions, besoins et attentes



Feuille de travail 6

**Exercice individuel**

**Distinction entre les prises de positions et l'expression de besoins réels**

**Durée:** 10 minutes

**Instructions:** Indiquez pour chaque paire d'affirmations ci-dessous, laquelle exprime une position et laquelle exprime un besoin

**PREMIÈRE PAIRE:**

- A. Nous ne négocierons pas les prix avant qu'un accord sur la procédure ne soit signé.
- B. Il nous paraît important que les règles qui régiront notre négociation fassent l'objet d'une entente avant que nous ne commençons à négocier les prix.

**DEUXIÈME PAIRE:**

- A. Je refuse de travailler les dimanches.
- B. J'ai besoin de passer plus de temps avec ma famille.

**TROISIÈME PAIRE:**

- A. Nous faisons face à de sérieuses difficultés financières.
- B. Nous ne céderons pas à votre demande.

**QUATRIÈME PAIRE:**

- A. J'ai peur pour ma sécurité.
- B. Je refuse de travailler dans ces conditions.

**CINQUIÈME PAIRE:**

- A. Nous craignons d'apparaître faibles aux yeux des salariés
- B. Il est hors de question de céder aux revendications syndicales

**SIXIÈME PAIRE:**

- A. Cet accord ne satisfait pas nos demandes de diminution du temps de travail
- B. Je ne signerai pas cet accord

**SEPTIÈME PAIRE:**

- A. Nous refusons de travailler la nuit
- B. Nous avons peur de nous faire agresser en sortant du travail de nuit

**HUITIÈME PAIRE:**

- A. Nous ne cesserons pas la grève
- B. Nous voulons négocier d'abord des changements avec l'entreprise

**NEUVIÈME PAIRE:**

- A. Nous voulons connaître le bilan annuel de l'entreprise avant de fixer le taux d'augmentation des salaires
- B. Il n'y aura aucune augmentation de salaire avant la fin de l'année

**DIXIÈME PAIRE:**

- A. Nous ne négocierons pas avant que les salariés ne reprennent le travail
- B. La poursuite de la grève risque d'entraîner la fermeture de l'entreprise

**Correction de l'exercice 6**

**Distinction entre positions et besoins réels**

1. A : POSITION  
B : BESOIN

2. A : POSITION  
B : BESOIN

3. A : BESOIN  
B : POSITION

4. A : BESOIN  
B : POSITION

5. A : BESOIN  
B : POSITION

6. A : BESOIN  
B : POSITION

7. A : POSITION  
B : BESOIN

8. A : POSITION  
B : BESOIN

9. A : BESOIN  
B : POSITION

10. A : POSITION  
B : BESOIN

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 La négociation positionnelle

### Etapes et méthode

\* Source: Anstey - *Negotiating conflict*

#### Planifier la négociation

##### Article II. Planifier la négociation

- Identifier les problèmes
- Distinguer les problèmes
- Classer les problèmes par ordre de priorité
- Prévoir les différentes étapes de négociation
- Evaluer les pouvoirs de chacun
- Planifier l'évolution progressive de ses prétentions/revendications/mouvements
  - Concessions
  - Base commune
  - Pressions calculées
  - Présenter un changement de position

##### Article III. Faire pression

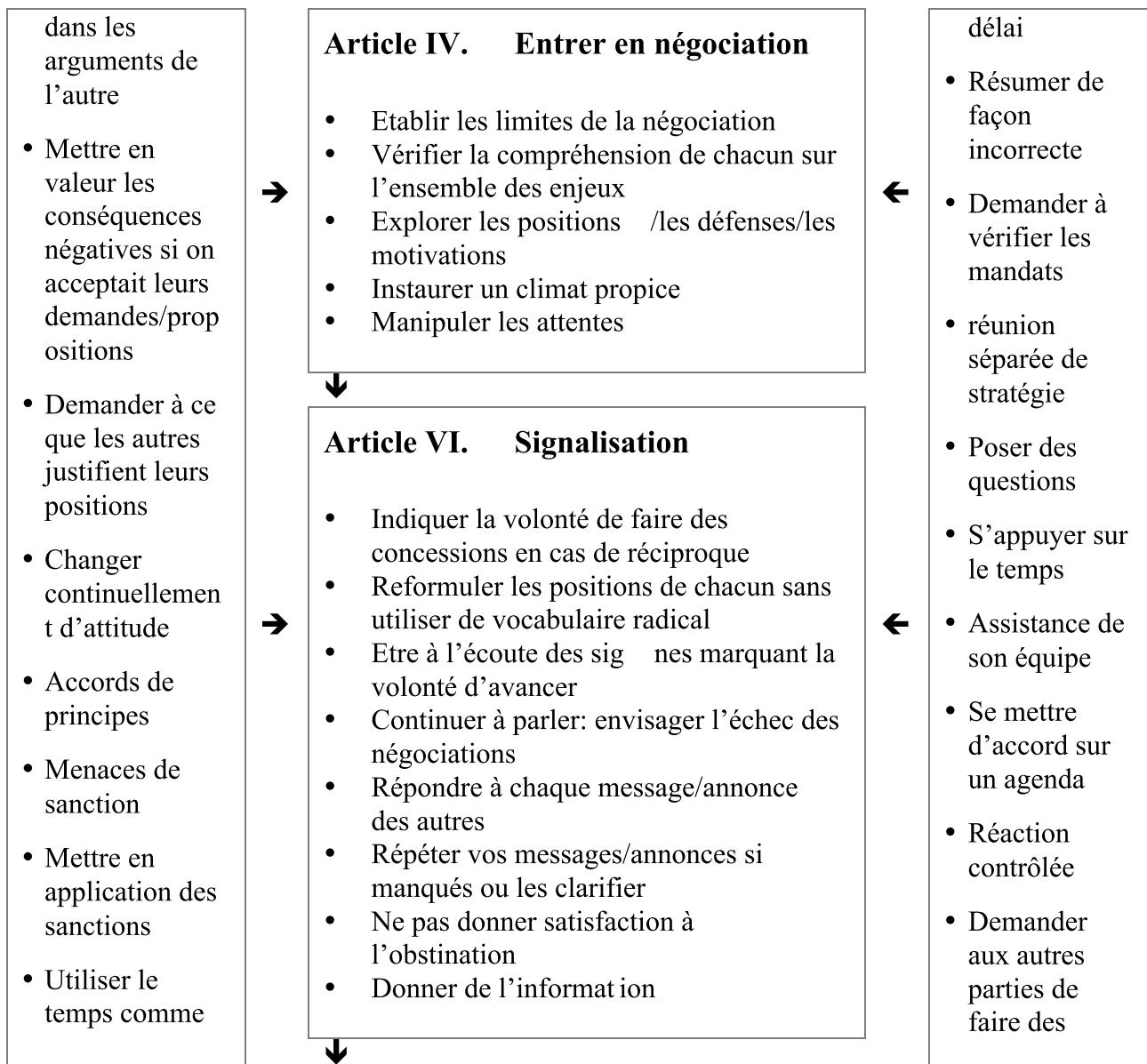
- Adopter des positions extrêmes
- Montrer les faiblesses, inconsistances et omissions

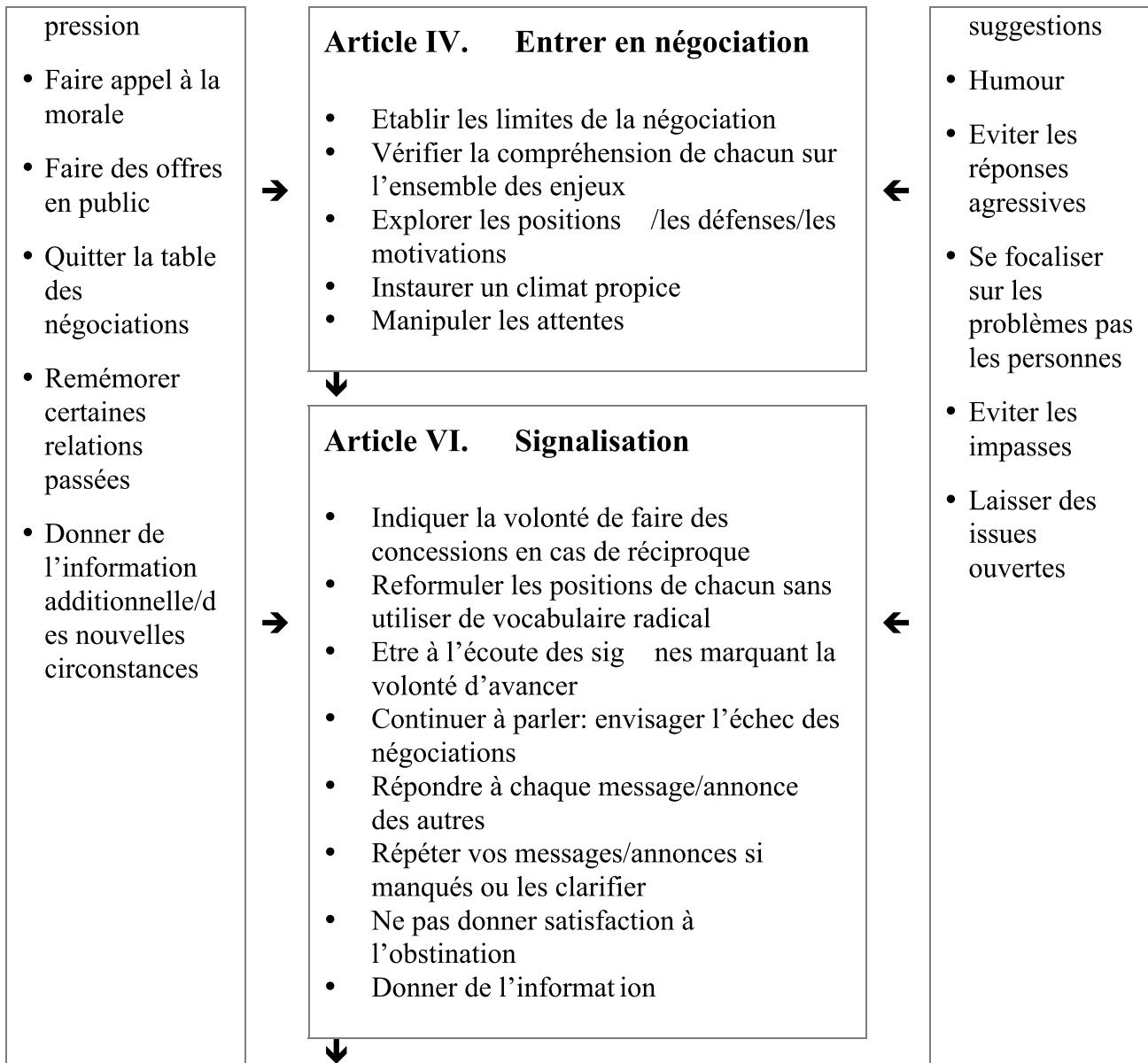
##### Article IV. Entrer en négociation

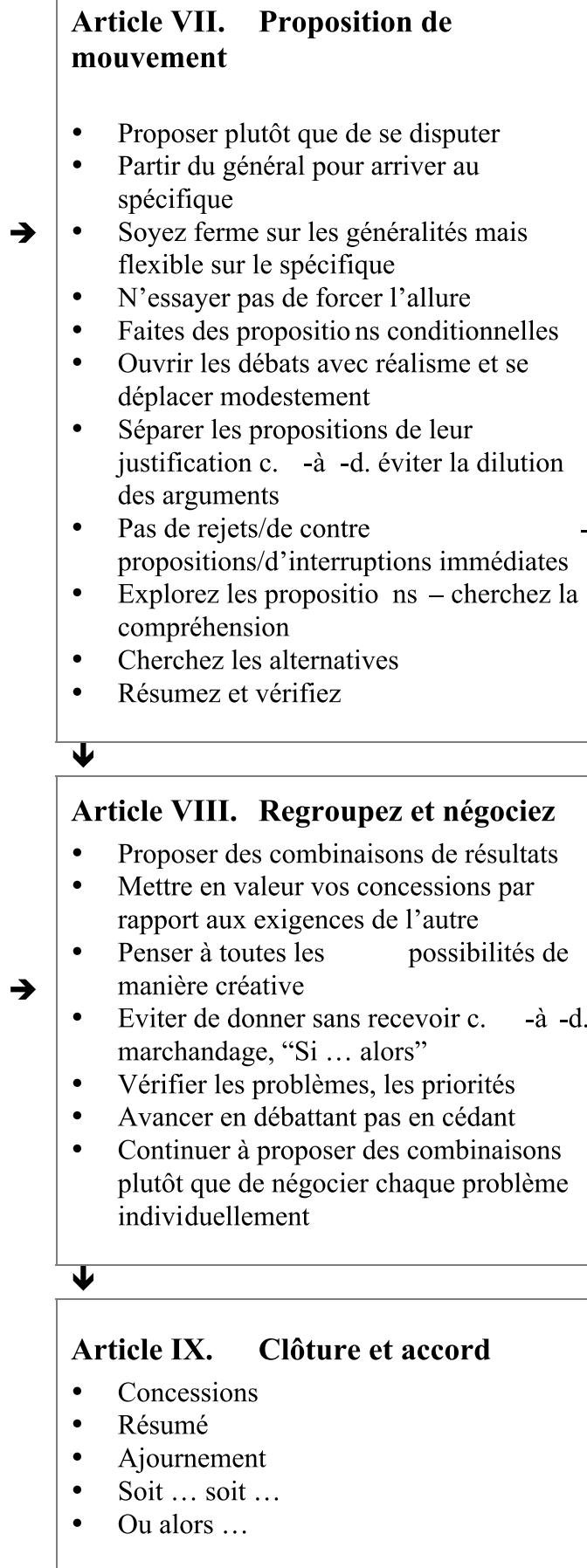
- Etablir les limites de la négociation
- Vérifier la compréhension de chacun sur l'ensemble des enjeux
- Explorer les positions/les défenses/les motivations
- Instaurer un climat propice
- Manipuler les attentes

##### Article V. Résister aux pressions

- Ignorer la pression
- Répondre ou indiquer sa position après







## **Les tactiques utilisées dans la négociation POSITIONNELLE**

- Identifier et proposer sa solution comme un impératif
- Revendiquer beaucoup plus que ce que l'on veut vraiment
- Concéder lentement
- Exagérer la valeur de ses concessions
- Minimiser les bénéfices des concessions de l'autre
- Cacher l'information
- Utiliser le contentieux dans les négociations
- Faire du chantage
- Utiliser des menaces; ex. de grève ou de lock -out
- Menacer de quitter les négociations ou d'user de représailles si les revendications ne sont pas satisfaites
- Faire grève/fermer temporairement l'entreprise (lock -out)
- Ridiculiser, attaquer et intimider
- Faire circuler des rumeurs
- Jouer sur les malentendus

## **Les attitudes prises pendant les négociations POSITIONNELLES**

- Avoir l'esprit gagnant - perdant
- Engager la négociation avec un état d'esprit offensif
- Considérer son interlocuteur comme son adversaire
- Rechercher uniquement son propre intérêt
- Avoir une vision à court terme

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

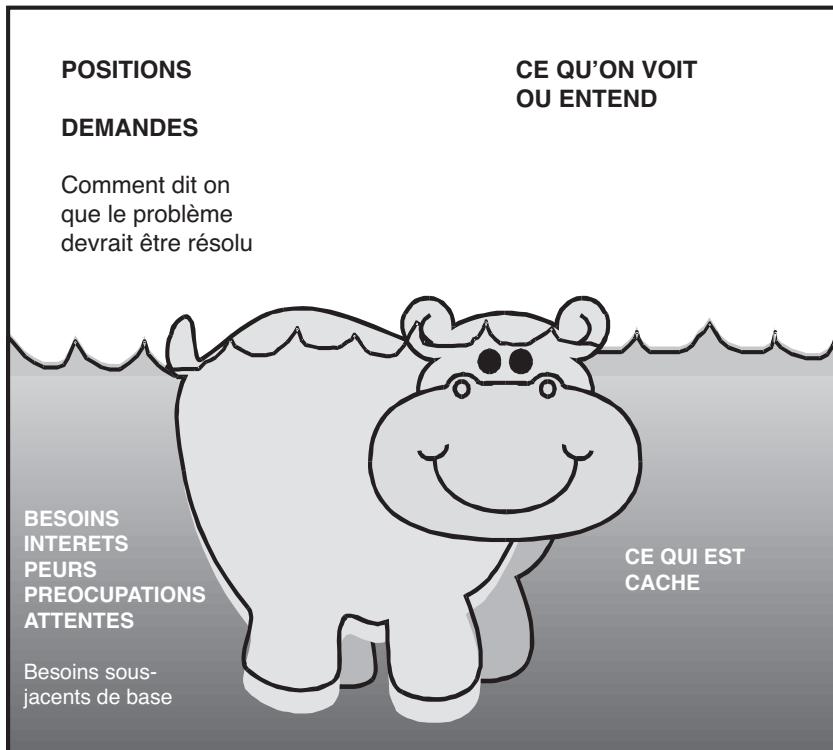
---

---

---

---

### 4.3 La négociation fondée sur les besoins



#### Les étapes de la négociation fondée sur les besoins

##### Première étape : réunion de pré négociation

- Se mettre d'accord sur les buts généraux de la négociation
- Se mettre d'accord pour négocier autant que possible avec une méthode basée sur les besoins
- Partager vos propres besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes
- Rechercher à comprendre les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Clarifier les points à négocier, y compris les matières en suspens
- Résoudre tous les points pouvant donner lieu à des résolutions rapides de façon à promouvoir une «culture» de l'accord
- S'accorder sur une date, une heure et un endroit pour la première négociation.

##### Deuxième étape: après la réunion de pré négociation et avant de commencer les négociations

- Déterminer la composition de votre équipe de négociation et entendez-vous sur les règles de base pour conduire l'équipe
- Communiquer aux membres de votre organisation les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Etre conscient de l'importance de modérer ses attentes dès le début
- Générer des options créatives pour rencontrer les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Rechercher à obtenir des mandats flexibles de votre organisation, c'est à dire des mandats qui vous permettront de satisfaire l'autre partie et ne seront pas des obstacles à une négociation basée sur les besoins
- Résister à la tentation de faire des requêtes positionnelles, au contraire faire des propositions basées sur les besoins
- Obtenir autant d'information que possible pour justifier vos besoins et pour deviner les besoins de l'autre partie
- Déterminer votre meilleure alternative à un accord négocié, identifier la leur et consolider la votre si possible.

**Troisième étape: au commencement du processus de négociation,**

- Accueillir l'autre partie à la table des négociations
- Introduire votre équipe
- Régler les détails organisationnels (d'intendance), y compris :
  - Les horaires de début et de fin de séances
  - Les arrangements des pauses et du déjeuner
  - La possibilité ou non de fumer (où et quand)
  - Etablir des limites aux interruptions, ex. extinction des téléphones etc.
  - S'accorder sur les règles de base de la réunion, en prévoyant entre autres que les participants:
    - Suivront autant que possible le processus convenu
    - Chercheront d'abord à comprendre et ensuite à être compris
    - Ecouteront attentivement
    - Parleront chacun leur tour et ne s'interrompront pas mutuellement
    - Pourront être fermes mais polis et respectueux les uns avec les autres
    - S'accorder sur les règles de base des réunions en huis clos, par exemple:
    - Les parties peuvent vouloir se réunir en privé à n'importe quel moment
    - Les réunions en privé ne pourront avoir lieu qu'après que chaque partie ait complètement fini d'explorer tous les points levés par l'autre partie
    - La partie qui demande la réunion en privé doit quitter la pièce
    - La partie qui demande la réunion en privé indiquera de façon réaliste le temps nécessaire à la réunion en privé
    - Dans le cas où la réunion en privé prend plus de temps que ce qui avait été prévu, alors la partie en réunion devra informer l'autre partie et indiquer un nouvel horaire
    - Réaffirmer votre engagement aux objectifs de la négociation convenus et à un processus de négociation basé sur les besoins
    - Convenir que tout ce qui sera dit au cours de la négociation restera confidentiel sauf s'il en a été convenu autrement
    - Garantir que des procès -verbaux résumés seront tenus ex. procès -verbal sur la présence, et tout ce qui peut prêter à enregistrement comme les différents points litigieux visés, les accords conclus, et le chemin suivi après chaque réunion
    - Garantir que les procès -verbaux seront distribués à tous les participants de la réunion dans un délai raisonnable (ex. deux jours après)

**Quatrième étape : clarifier et expliquer les enjeux pour les deux parties**

En premier lieu, une partie présente ses besoins, ses intérêts, ses peurs, ses préoccupations, ses attentes et ses propositions.

- Cerner ensemble et de façon réaliste les problèmes de la première partie
- La seconde partie présente à son tour, ses besoins, intérêts, peurs, préoccupations, attentes et ses propositions
- Cerner ensemble et de façon réaliste les problèmes de la seconde partie
- Les besoins, intérêts, peurs, préoccupations, attentes et propositions des deux parties doivent être complètement analysés
- Faire ensemble la liste de tous les problèmes à résoudre
- Convenir d'un ordre pour discuter des points litigieux (commencer par les points litigieux les plus faciles, les plus urgents ou prioritaires)
- Si nécessaire, les parties échangent des informations pour aider à la compréhension de chaque point litigieux
- Continuer à clarifier les enjeux en gardant à l'esprit les besoins, les intérêts, les peurs, les préoccupations et les attentes
- Recentrer, focaliser les débats
- Identifier les points de préoccupation communs et les intérêts divergents

**Cinquième étape : développer et sélectionner les différentes options pour parvenir à un accord.**

- Se concentrer sur un seul enjeu à la fois, penser à toutes les façons possibles de rencontrer les besoins de chacun, développer au maximum le nombre d'options
- Proposer des options sans s'engager
- Déterminer des critères et des principes de base pour évaluer et choisir des options
- Analyser les options pour déterminer lesquelles sont acceptables par les deux parties
- Séparer ou lier les points litigieux autant que nécessaire
- Essayer d'émettre des hypothèses exemple 'et si..?'
- Penser à créer des groupes de travail/ ayant pour tache de développer des propositions
- Penser à réunir en un seul texte tous les enjeux de façon à atteindre un consensus
- Continuer à émettre des hypothèses et conditions et à chercher des options jusqu'à ce que tous les enjeux aient été résolus
- Identifier des zones d'accord
- Regrouper toutes les options acceptables dans un accord général
- Minimiser les formalités et enregistrer ce qui est acquis jusqu'à ce que l'accord final ait été atteint

**Sixième étape : parvenir à un accord.**

- Ecrire un projet d'accord
- S'assurer de la compréhension réciproque des termes de l'accord
- Spécifier qui, quoi, où, quand et comment l'accord sera mis en œuvre
- Régler les points concernant l'évaluation, la mise en œuvre et le suivi
- Penser à rédiger des rapports de procédure en étudiant la possibilité d'un rapport commun à vos organisations
- Inclure les procédures à suivre en cas d'échec de la négociation
- Si il est difficile d'arriver à un accord final, penser aux possibilités de signer des accords de principe, des accords à l'essai, des accords à durée déterminée, des accords partiels, des accords sur les objectifs, des accords sur le processus
- Si un accord final n'est pas possible faire alors une vérification de la faisabilité/véracité, faire un compromis, faire une pause, écrire ce qui a été accepté et minimiser ce qui reste en suspens, discuter des autres solutions pour aboutir à un accord tel que l'intervention d'un tiers.

## STRATEGIE

1. Etre perpétuellement constructif
2. Séparer les problèmes des personnes

Traiter avec des personnes

- Acceptation
- Compréhension
- Communication effective
- Rationalité
- Fiabilité
- Persuasion contre pression

Traiter des problèmes

- Intérêts contre positions figées/rigides
- Options pour le gain mutuel
- Critères objectifs
- Renforcer son "MESORE" (Meilleure solution de rechange)

BUTS

1. Accords créatifs et intelligents
2. Relations de travail saines

Source: Anstey - *Negotiating conflict*

### Tactiques utilisées pendant des négociations fondées sur les BESOINS

- Rechercher une solution conjointement en utilisant des techniques comme le «brainstorming»
- Essayer de parvenir à un consensus
- Suspendre les négociations pour consulter sa base ou pour réfléchir en groupe
- Faire de l'humour pour créer une bonne ambiance

### Attitudes prises pendant les négociations fondées sur les BESOINS

- Remplacer l'esprit gagnant -perdant par l'esprit gagnant -gagnant
- Engager la négociation avec un état d'esprit constructif, bonne prédisposition
- Considérer son interlocuteur comme son partenaire potentiel
- Rechercher l'intérêt commun
- Avoir une vision à long terme
- Respecter son interlocuteur

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Feuille de travail 7

**Exercice**

**Reformulation des positions en besoins qui les justifient**

Individuellement, ensuite en binôme, lisez les affirmations suivantes représentant des positions et trouver les besoins qui justifient cette position:

- A. Je refuse de négocier avec un syndicaliste qui porte des lunettes de soleil.  
B. ....
  
- A. Nous refusons d'autoriser qu'un représentant de l'entreprise préside cette réunion.  
B. ....
  
- A. Nous voulons un avocat pour nous représenter lors de la procédure disciplinaire.  
B. ....
  
- A. L'entreprise devrait allouer des ressources substantielles dans la formation et le développement.  
B. ....
  
- A. Nous refusons d'accepter que ce travail soit délégué à un sous contractant ou un collaborateur externe.  
B. ....

## Correction de l'exercice 7

- A. Je refuse de négocier avec un syndicaliste qui porte des lunettes de soleil.
- B. *Un besoin d'échange visuel avec mon interlocuteur durant la négociation*
- A. Nous refusons d'autoriser qu'un représentant de l'entreprise préside cette réunion.
- B. *Un besoin d'une tierce partie neutre pour présider notre réunion.*
- A. Nous voulons un avocat pour nous représenter lors de la procédure disciplinaire.
- B. *Un besoin d'un expert expérimenté sur ce sujet pour nous assister sur ce cas*
- A. L'entreprise devrait allouer des ressources substantielles dans la formation et le développement.
- B. *Un besoin de développer les compétences des employés.*
- A. Nous refusons d'accepter que ce travail soit délégué à un sous contractant ou un collaborateur externe.
- B. *Un besoin de sécurité de nos emplois.*

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.4 Les styles d'affirmations positionnelles et fondées sur les besoins

##### Caractéristiques des styles d'affirmations:

###### Positionnelles

- Sont des solutions aux problèmes
- Ne permettent pas des discussions ouvertes
- Exigent une réponse rapide
- Mettent un terme à la discussion
- Servent de base aux arguments
- Sont spécifiques, définies
- Nécessitent d'être justifiées
- Sont difficiles à entendre
- Donnent l'impression d'être dites avec conviction
- Encouragent les menaces et l'usage des pouvoirs

###### Fondées sur des besoins

- Ne sont pas des solutions
- Permettent la discussion
- Commencent la discussion
- Servent de base au dialogue
- Sont plus flexibles
- Nécessitent des explications
- Sont plus faciles à entendre
- Donnent l'impression d'un partage d'information
- Sont des comparaisons, des préférences, des valeurs

##### Langage caractéristique des :

###### Affirmations positionnelles

- Je (Nous) demande/ons...
- J' (Nous) insiste/ons...
- Je ne peux pas vivre avec/sans...
- Vous devez donner...

###### Affirmations fondées sur des besoins

- J'ai (Nous avons) besoin...
- Je (Nous sommes) suis favorable/s à...
- Je (Nous) préfère/ons...
- Comprenez s'il vous plaît...

**Suggestions sur ce que *le négociateur* doit faire et ne doit pas faire pour identifier les besoins réels.**

**A FAIRE:**

- Poser des questions ouvertes
- Ecouter avec attention
- Continuer à rechercher des réponses approfondies
- Chercher au -delà des simples motivations
- Aller au -delà des aspirations
- Vérifier la faisabilité/réalité
- Communiquer de façon ouverte
- Vérifier votre compréhension
- Tester votre compréhension des besoins
- Mettre les besoins « sur la table »

**À NE PAS FAIRE:**

- Supposer que vous connaissez les besoins de l'autre personne
- Décréter des solutions
- Donner des conseils
- Juger
- Dire
- Etre paternaliste
- S'engager sur le terrain des querelles
- Rester figé sur ses positions
- Critiquer tout de suite les idées de l'autre
- Supposer que la motivation de la position de l'autre est son besoin caché

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **4.5 La découverte des centres d'intérêts de l'autre partie ou le dilemme du négociateur**

##### **Jeu de rôle**

##### **sur la découverte des centres d'intérêts de l'autre partie - Le dilemme du négociateur**

**Durée:** 30 minutes

Instructions pour Mariama

Vous détestez les bonbons verts et voudriez désespérément acquérir des bonbons jaunes. Vous avez un bonbon vert et deux bonbons orange. Vous aimez les bonbons marron autant que les bonbons orange, mais vous aimez surtout la diversité.

Négociez avec Abdoulaye.

**Jeu de rôle  
sur la découverte des centres d'intérêts de l'autre partie - Le dilemme du négociateur**

**Durée:** 30 minutes  
Instructions pour **Abdoulaye**

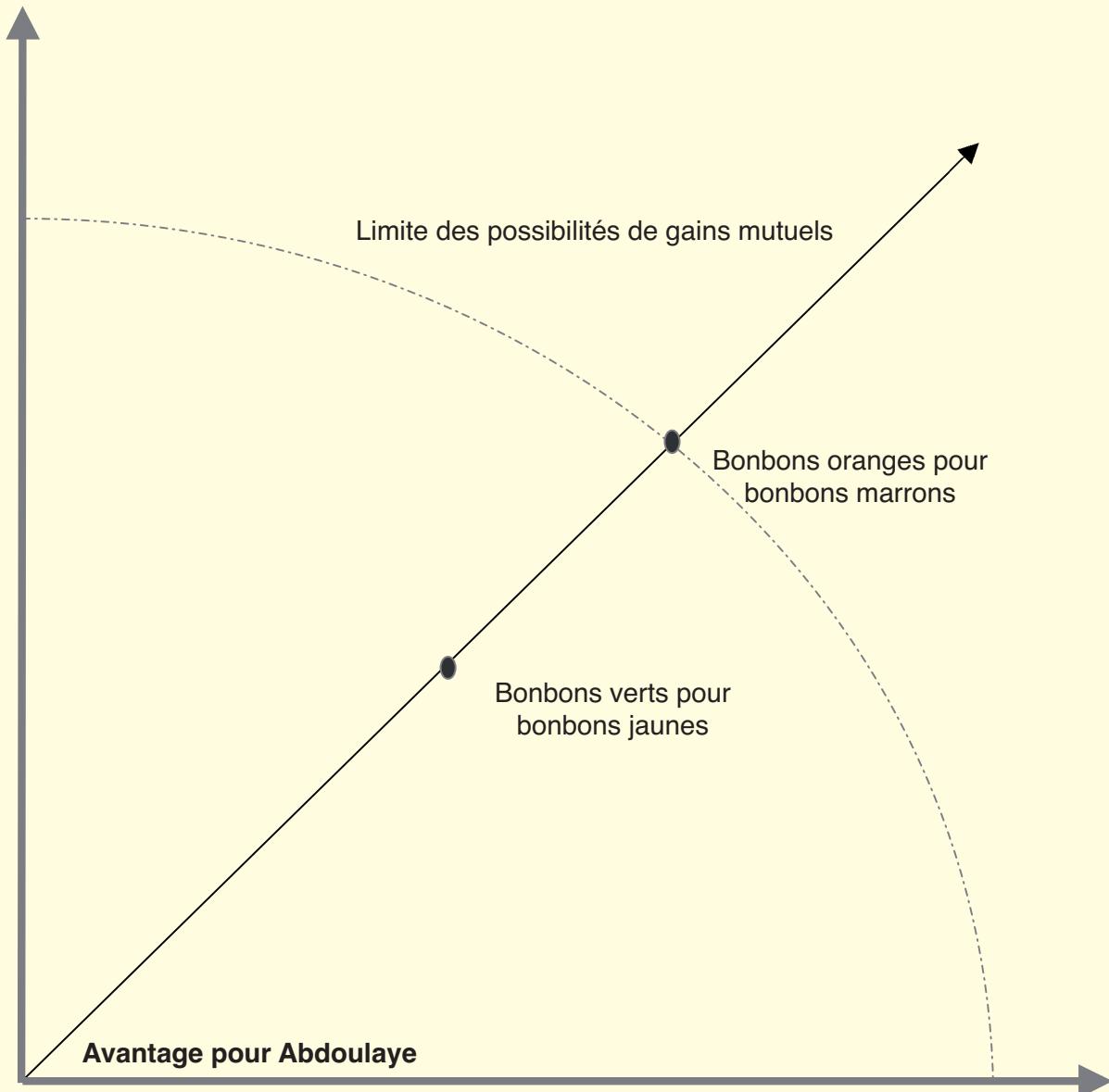
Vous détestez les bonbons jaunes et voudriez désespérément acquérir des bonbons verts. Vous avez un bonbon jaune et deux bonbons marron. Vous aimez les bonbons orange autant que les bonbons marrons, mais vous aimez surtout la diversité.

Négociez avec Mariama.

### Correction de Jeu de rôle

#### Résultats de la négociation entre Mariama et Abdoulaye

##### Avantages pour Mariama



Feuille à insérer dans le dossier

**Correction de Jeu de rôle- (suite)****Le dilemme du négociateur**

Les approches et techniques de négociation utilisées par Mariama et par Abdoulaye font ressortir les résultats suivants:

<b>Article XII. MARIAM A</b>		<b>Article XIII. MARIAM A</b>	
<b>ABDOULAYE</b>	<b>Fondée sur les besoins</b>	<b>POSITIONNELLE</b>	
	BON POUR MARIAMA	<b>Fondée sur les besoins</b>	EXCELLENT POUR MARIAMA
	BON POUR ABDOULAYE		TERRIBLE POUR ABDOULAYE
<b>ABDOULAYE</b>	<b>POSITIONNELLE</b>	<b>POSITIONNELLE</b>	
	Fondée sur les BESOINS	<b>POSITIONNELLE</b>	POSITIONNELLE
	TERRIBLE POUR MARIAMA		MEDIOCRE POUR MARIAMA
<b>ABDOULAYE</b>	EXCELLENT POUR ABDOULAYE	<b>POSITIONNELLE</b>	MEDIOCRE POUR ABDOULAYE

Feuille à insérer dans le dossier

#### 4.6 Les solutions alternatives à un accord négocié

**Durée:** 30 minutes

Instructions:

Réfléchissez par binôme aux questions suivantes, ensuite notez vos réponses ci-dessous:

1. Si vous étiez Mariama, auriez-vous traité avec Abdoulaye si vous saviez par exemple, que vous pouviez obtenir d'une autre personne 10 noix de cajou en échange d'une seule amande?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Si vous étiez Abdoulaye, auriez-vous traité avec Mariama si vous saviez par exemple, que vous pouviez obtenir d'une autre personne 10 amandes en échange d'une seule noix de cajou?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Dans quelle mesure le fait d'avoir ou de ne pas avoir des solutions de rechange à un accord influence t-il les négociations?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Les alternatives à la négociation et les conséquences de ne pas réussir un accord

### • La meilleure alternative à un accord négocié

La meilleure alternative à un accord négocié est la meilleure alternative réelle ou perçue par un négociateur pour réaliser un accord dans une négociation.

Cela se réfère spécifiquement à quelque chose que le négociateur peut faire sans négocier ou sans réaliser un accord à l'issue de la négociation.

Déterminer la meilleure alternative à un accord négocié implique donc, l'exploration des solutions de rechange pour réussir un accord en tenant compte du pouvoir et des droits de chaque partie.

Aussi, pour déterminer le pouvoir/rapport de force dans une négociation, il est vital de comprendre avec réalisme quelles sont ses propres solutions alternatives et quelles sont celles de l'autre partie.

*Exemple:*

Lors d'une négociation entre une travailleuse et son chef direct sur des heures supplémentaires qu'on refuse de lui payer, la meilleure solution alternative qu'elle a en tête correspond à une possibilité de changer de département sur la base d'une offre de promotion ferme de la part d'un autre responsable, et cela quelle que soit l'issue des négociations.

### • La pire alternative à un accord négocié

La pire alternative à un accord négocié correspond au pire de ce qui peut survenir s'il n'était pas possible d'arriver à un accord à l'issue de la négociation.

*Exemple:*

Un groupe de femmes travailleuses et de travailleurs négocient l'application de toutes les dispositions réglementaires concernant la protection de la maternité dans le secteur du textile. La pire des alternatives pour ce groupe de travailleuses et travailleurs correspondrait à un appel à la grève générale en cas d'impossibilité d'accord à l'issue de la négociation.

Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **4.7 Développement des gains mutuels et conclusion d'accords optimums**

##### **Jeu de rôle sur l'impact des solutions alternatives à un accord négocié**

**Durée:** 30 - 45 minutes

Instructions:

Lisez les deux résumés relatifs au jeu de rôles sur la classification des emplois (les instructions de Fatou et de François). Réfléchissez et répondez seul aux questions suivantes, ensuite échangez les réponses en paire:

Si vous aviez utilisé toute l'information en toute transparence et si vous aviez tous les deux négocié sur la base de l'approche fondée sur les besoins, quel aurait été, selon vous, le résultat idéal (le résultat gain/gain), c'est-à-dire un résultat qui aurait satisfait au maximum les besoins des deux parties dans les circonstances données.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Comment les parties pouvaient-elles s'assurer que dans le futur elles développeraient au maximum les avantages mutuels d'un accord?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Suggestions pour développer au maximum les profits mutuels et réussir des accords optimaux

### 1. Reconnaître un besoin de changement

- Toutes les parties doivent reconnaître le besoin de s'écarte des styles traditionnels et positionnels de négociation

### 2. Se concerter et se mettre d'accord sur le renforcement des capacités de négociation en cas de besoin

- Si cela s'avère nécessaire, se mettre d'accord pour décider de mettre à niveau les deux parties afin qu'elles puissent être en mesure de réaliser des profits réciproques et des négociations fondées sur les besoins

### 3. Négocier l'approche que l'on souhaite adopter; par exemple se mettre d'accord pour:

- Différer l'obtention de mandats jusqu'à ce que les besoins aient été explorés
- Explorer les besoins avant d'affirmer des positions
- S'accorder sur les règles de base et le processus de négociation
- Négocier confidentiellement et sans préjugé
- Prévoir pour le futur un processus de révision de l'accord
- Prévoir le recours volontaire à un conciliateur/ médiateur dans l'avenir

### 4. Accompagner le passage d'une négociation positionnelle à une négociation fondée sur les besoins en:

- Assurant qu'il est possible d'aboutir à un résultat qui puisse satisfaire les besoins des deux parties
- Œuvrant pour le développement et le maintien de la confiance
- Cherchant d'abord à comprendre avant d'être compris
- Commençant par comprendre le problème avant de penser à une solution
- Décrivant des événements, attitudes ou solutions au lieu d'évaluer
- Se concentrant sur les besoins réels plutôt que sur des positions figées
- Aidant l'autre personne à sauver la face
- Echangeant des informations de façon ouverte
- Suggérant, au lieu d'ordonner
- Etant sincère et respectueux
- Etant flexible et ouvert à des options neuves et créatives
- Etant calme, non agressif et en contrôlant ses émotions
- Etant ouvert
- Décrivant les avantages à abandonner la stratégie positionnelle
- Mettant en évidence les conséquences d'un éventuel échec de la négociation
- Utilisant toutes les opportunités pour démontrer l'intérêt et le sérieux d'une nouvelle approche de négociation

### 5. Quand vous devez faire face à des stratégies de négociation concurrentes, il faut:

- Essayer de découvrir pourquoi l'autre partie utilise des stratégies concurrentes
- Vérifier les faits, procédures, et toute autre information, au besoin en arrêtant la négociation en cours
- Eviter de remettre en cause les règles de bases organisant la négociation
- Etre bien préparé pour la réunion de négociation
- Poser des questions ouvertes
- Menacer (stratégiquement) de quitter la table des négociations
- Se focaliser sur les solutions plutôt que sur les personnalités des négociateurs
- Chercher à fixer comme base de négociation le partage d'information et encourager la vérification de l'information
- Fournir les motifs de votre point de vue
- Faire part de vos besoins et intérêts
- Expliquer en quoi leur idée ne s'accorde pas avec vos intérêts

- Décrire ce qui pourrait s'accorder avec vos intérêts
- S'informer sur les intérêts de l'autre partie
- Exprimer votre volonté de satisfaire leurs intérêts
- Répéter leurs intérêts tels que vous les comprenez et demandez si vous avez bien compris
- Eviter d'accepter ou de rejeter une position; la traiter comme une option possible
- Rester ouvert aux éventuels désaccords avec votre point de vue; poser des questions plutôt que de rester sur votre défensive
- Eviter de prendre les choses personnellement
- Trouver des façons de développer la confiance
- Demander en quoi leurs positions rencontrent vos intérêts
- Ignorer la position prise et se recentrer sur les problèmes, les besoins et les intérêts
- Eviter de réagir de façon impulsive
- Suggérer d'analyser les options pour pouvoir avancer (par exemple en groupe de travail)

**6. Utiliser la médiation ou la facilitation pour:**

- Palier l'absence de confiance
- Faciliter l'échange d'information
- Encourager la créativité
- Faire la distinction entre les personnes et leurs positions
- Désamorcer le conflit et l'escalade positionnelle
- Explorer les besoins réels

#### **4.8 Avantages et inconvénients de la négociation positionnelle et de la négociation fondée sur les besoins**

##### **Exercice individuel/groupe**

**Avantages et inconvénients de la négociation positionnelle et de celle fondée sur les besoins**

**Durée:** 30 minutes

Instructions:

- 1. Inscrivez quelques avantages et inconvénients de la négociation positionnelle**

##### **Avantages**

---

---

---

---

##### **Inconvénients**

---

---

---

---

- 2. Inscrivez quelques avantages et inconvénients de la négociation fondée sur les besoins:**

##### **Avantages**

---

---

---

---

##### **Inconvénients**

---

---

---

---

## Avantages et inconvénients de la négociation positionnelle:

### Article XVI. Avantages

- Elle permet de préserver les rapports de force
- Il n'y a que très peu d'informations de révélée
- Elle peut être appropriée quand il y a peu de ressources à partager
- Elle peut être un choix initial pris pour faire face à de multiples et importantes demandes
- Elle peut aider à maintenir la situation en l'état
- Il peut y avoir plus de sécurité à choisir cette approche traditionnelle et prévisible

### Article XVII. Inconvénients

- Elle peut détériorer les relations entre les parties et les personnes
- Elle peut réduire la confiance entre les parties
- Elle engendre l'impression qu'il n'est porté aucun intérêt aux besoins
- Potentiel limité de trouver des solutions créatives, car on part du principe qu'il n'y a qu'une solution possible: sa propre solution, la solution proposée par l'autre ou un compromis entre les intérêts des parties
- Les positions sont souvent basées sur de fausses suppositions/perceptions
- Elle accroît le déséquilibre des forces et entretient de fausses perceptions du pouvoir
- Elle encourage le recours à la force et à l'autorité
- Les impasses sont plus facilement atteintes
- Elle augmente les risques de perdre la face
- Elle ne résout les problèmes que superficiellement
- Les accords s'avèrent souvent moins durables

Feuille à insérer dans le dossier

**Avantages et inconvénients de la négociation fondée sur les besoins:****Article XVIII. Avantages**

- Elle permet des résultats gagnant - gagnant
- Elle renforce les relations entre les parties
- Elle permet de traiter les causes réelles du conflit
- Les besoins spécifiques/précis sont satisfaits
- Des solutions adéquates et créatives sont rendues possibles
- Elle encourage un engagement plus ferme à respecter les accords
- Elle permet de promouvoir la compréhension par l'échange d'informations
- N'expose pas au risque de confrontation ou d'adversité
- La confiance est développée
- Elle fait appel à un investissement réciproque dans le processus de résolution des conflits
- Elle facilite le recours à une tierce personne jouant le rôle de conciliation/ médiation.

**Article XIX. Inconvénients**

- Le fait de s'écartier des relations d'adversité pourrait être perçu comme un signe de faiblesse
- Elle nécessite de révéler des informations et peut ainsi engendrer une certaine vulnérabilité
- Elle pourrait remettre sur la table des intérêts opposés et engendrer un conflit plus important
- Elle nécessite du temps et de la patience
- Elle présente des risques de perte de pouvoir
- Elle nécessite un haut niveau de compétences et plus d'expérience

Feuille à insérer dans le dossier

## 7. Résumé

La négociation constitue un des moyens les plus efficaces pour aborder de façon constructive les conflits de travail, car l'ordre de recours aux approches de gestion des conflits le plus efficace étant celui qui donne la priorité au consensus, ensuite au droit et en dernier ressort au pouvoir/force,

**La négociation** correspond aux séries d'entretien, de démarches, qu'on entreprend pour résoudre un problème et parvenir à un accord.

Le processus de négociation comprend **5 phases** principales :

- la préparation de la négociation;
- la discussion du problème;
- la proposition de solutions;
- la négociation d'un compromis;
- la finalisation d'un accord.

Les principales approches de négociation sont liées aux résultats attendus par les parties:

- Gagnant - perdant/permis - gagnant;
- Perdant - perdant;
- Le compromis (en partie gagnant - en partie perdant);
- Gagnant - gagnant. Cette dernière approche est considérée comme la plus judicieuse.

Parmi les techniques et styles de négociation les plus courantes, il y a:

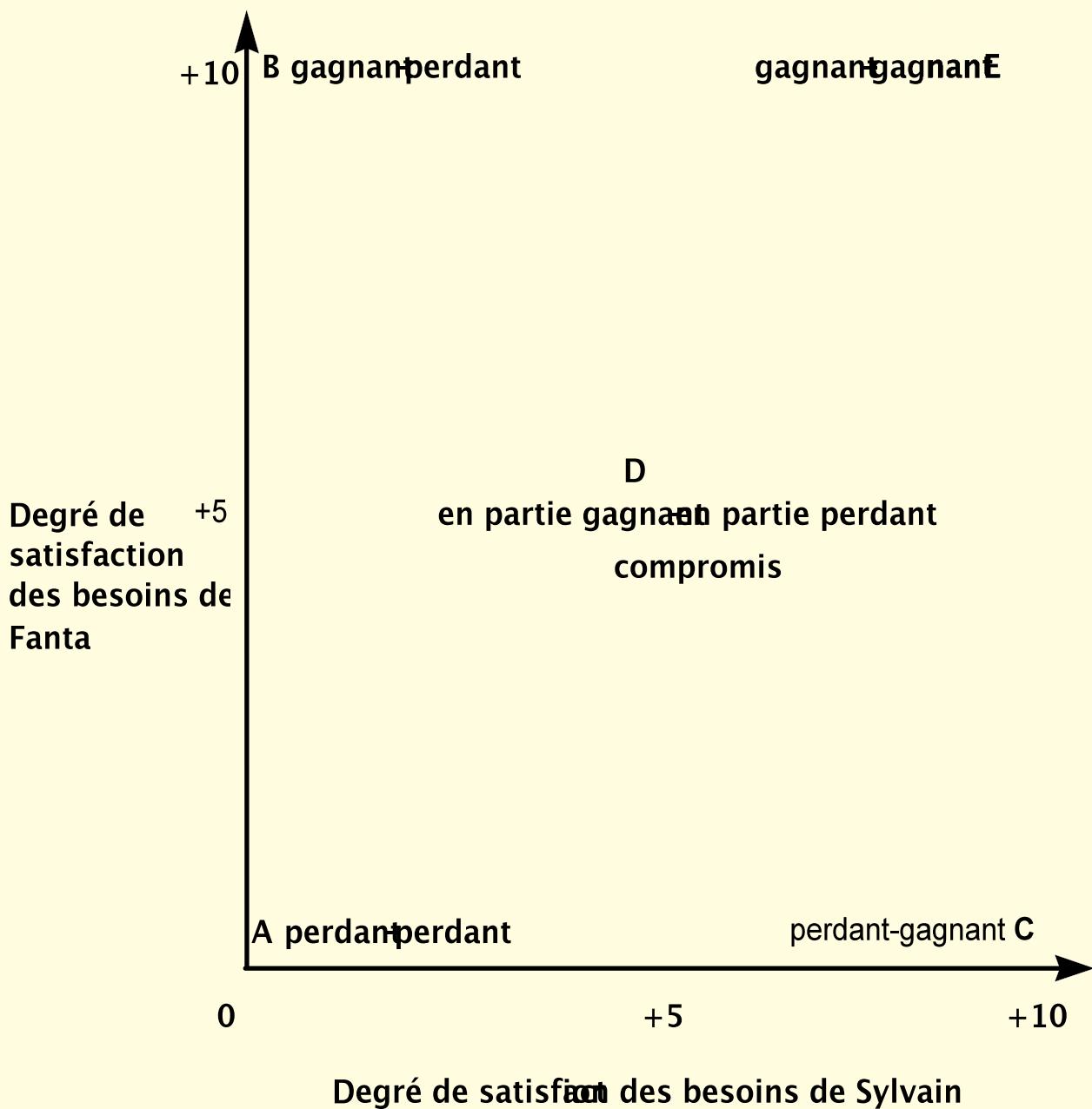
- **La négociation positionnelle** dont la tactique consiste à proposer sa solution comme un impératif et à concéder difficilement. Cette technique implique souvent de cacher l'information, parfois de faire du chantage, de minimiser les bénéfices des concessions de l'autre ou d'utiliser le contentieux dans les négociations. Cette tactique s'accompagne d'un état d'esprit gagnant/permis et parfois d'une attitude offensive envers l'autre partie..
- **La négociation fondée sur les besoins** consiste dans la recherche plus approfondie des problèmes et de ses causes, des intérêts et besoins réels des deux parties, pour essayer de parvenir à un consensus sur la base d'une approche gagnant/gagnant. L'attitude est coopérative et considère l'autre partie comme un partenaire à écouter.
- Pour déterminer le pouvoir/rapport de force dans une négociation et prévenir les conséquences d'un accord négocié,
- Avant de s'engager ou ne pas s'engager dans une négociation ou d'accepter ou refuser un accord, les deux parties doivent prendre en considération avec réalisme quelles sont ses propres solutions alternatives et quelles sont celles de l'autre partie:
- **La meilleure alternative à un accord négocié** implique l'exploration de solutions de rechange afin de réussir un accord tenu du pouvoir et des droits de chaque partie.
- **La pire alternative à un accord négocié** correspond au pire de ce qui peut survenir s'il n'était pas possible d'arriver à un accord à l'issue de la négociation.

Le lien entre la négociation et la conciliation/ médiation est un lien de complémentarité, qui obéit au même but et démarche. Généralement, la conciliation/ médiation intervient si les parties en négociation n'aboutissent à aucun résultat satisfaisant. Mais, le rôle du conciliateur peut précéder la phase de litige et aider les parties à mieux gérer leur conflit, en jouant un rôle de prévention du conflit. C'est pour cela qu'un conciliateur/ médiateur doit maîtriser toutes les informations et les habiletés de négociation en plus de ses propres compétences et qualités de conciliation/ médiation.

**Correction de l'exercice 3**

**RESULTATS DE LA NEGOCIATION ENTRE FANTA ET SYLVAIN**

Feuille à insérer dans le dossier



## Résultats attendus, tactiques utilisées, résultats obtenus et attitudes dans le scénario A

### 1. Tactiques utilisées

- Les parties ont obtenu des mandats prédéterminés
- Le syndicat a engagé la négociation avec une revendication
- La demande était beaucoup plus importante que ce qu'il voulait réellement obtenir
- Le syndicat a exigé une réponse immédiate de l'entreprise
- L'entreprise a répondu par une contre -proposition
- La contre -proposition était bien plus basse que ce qu'elle était prête à donner
- Le syndicat a manifesté son irritation
- Le syndicat a discrédité la contre -proposition de l'employeur
- Le syndicat a abaissé sa demande
- Les deux parties ont caché et déformé l'information
- Les deux parties ont ensuite progressivement fait des concessions
- Les deux parties ont exagéré la valeur de leurs propres concessions et rabaissé la valeur des concessions de l'autre partie
- Le syndicat a menacé de quitter la table des négociations
- Les deux parties ont eu recours à la force et à l'autorité au cours des négociations

### 2. Résultats recherchés ou supposés

Chaque partie pensait arriver à deux types de résultats. Dans le pire des cas, il s'agissait d'obtenir un résultat **gagnant - perdant** où chaque partie espérait gagner au maximum; et, dans le meilleur des cas, faire des **concessions** afin d'arriver à **un compromis** dans lequel chaque partie *gagne un peu* et chaque partie *perd un peu*.

### 3. Résultats obtenus

Les parties sont finalement arrivées à un compromis dans lequel chaque partie **gagne un peu** et chaque partie **perd un peu**.

### 4. Attitudes des deux parties pendant la négociation

Les deux parties ont eu recours à la force et à l'autorité au cours des négociations

Les deux parties ont fait de la rétention d'information

Les deux parties ont progressivement été moins rigides et ont fait des concessions

## Résultats attendus, tactiques utilisées, résultats obtenus et attitudes dans le scénario B

### 1. Tactiques utilisées dans le processus de négociation B

- Le syndicat a commencé les négociations en expliquant le problème et en échangeant des informations
- L'entreprise a répondu en demandant de plus amples informations sur des questions précises
- Le syndicat a identifié et communiqué le véritable besoin des travailleurs concernés: le retour à leur domicile
- L'employeur a identifié et communiqué son besoin de rester viable financièrement
- Les deux parties se sont montrées préoccupées par leurs besoins mutuels
- Les deux parties ont démontré une volonté de créativité et de la flexibilité dans la recherche d'une solution à l'amiable
- Les deux parties ont élaboré ensemble une liste de solutions possibles (brainstorming)
- Les deux parties ont ensuite évalué ensemble ces solutions potentielles en fonction de critères objectifs
- Elles ont finalement sélectionné une combinaison de solutions qui satisfaisait leurs besoins respectifs

### 2. Résultats supposés/résultats attendus à l'issue de la négociation

Chaque partie était convaincue de pouvoir trouver une solution selon laquelle les besoins des deux parties seraient satisfaits à leur degré maximal en fonction des circonstances.

### 3. Résultats obtenus à l'issue de la négociation

Les parties sont finalement arrivées à un accord prenant en compte les besoins de chacune. Il s'agit d'une approche/accord gagnant - gagnant.

### 4. Attitudes des deux parties durant la négociation

- Les deux parties étaient dans un état d'esprit constructif dès le départ
- Les deux parties sont restées calmes et maîtresses de leurs émotions
- Les deux parties ont considéré leur interlocuteur comme un partenaire potentiel
- Elles ont recherché l'intérêt commun
- Elles ont eu une vision à long terme
- Elles ont démontré un respect réciproque
- Elles ont eu une volonté de compréhension et ont gagner la confiance
- Les deux parties ont fait preuve d'ouverture d'esprit et d'une volonté d'écoute durant les négociation

## Correction de l'exercice 6

### Distinction entre positions et besoins réels

1. A : POSITION  
B : BESOIN
2. A : POSITION  
B : BESOIN
3. A : BESOIN  
B : POSITION
4. A : BESOIN  
B : POSITION
5. A : BESOIN  
B : POSITION
6. A : BESOIN  
B : POSITION
7. A : POSITION  
B : BESOIN
8. A : POSITION  
B : BESOIN
9. A : BESOIN  
B : POSITION
10. A : POSITION  
B : BESOIN

Notes



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Correction de l'exercice 7

- A. Je refuse de négocier avec un syndicaliste qui porte des lunettes de soleil.
  - B. *Un besoin d'échange visuel avec mon interlocuteur durant la négociation*  
  - A. Nous refusons d'autoriser qu'un représentant de l'entreprise préside cette réunion.
  - B. *Un besoin d'une tierce partie neutre pour présider notre réunion.*  
  - A. Nous voulons un avocat pour nous représenter lors de la procédure disciplinaire.
  - B. *Un besoin d'un expert expérimenté sur ce sujet pour nous assister sur ce cas*  
  - A. L'entreprise devrait allouer des ressources substantielles dans la formation et le développement.
  - B. *Un besoin de développer les compétences des employés.*  
  - A. Nous refusons d'accepter que ce travail soit délégué à un sous contractant ou un collaborateur externe.
  - B. *Un besoin de sécurité de nos emplois.*

Notes

Feuille de travail 8 (suite)

**4.5 La découverte des centres d'intérêts de l'autre partie ou le dilemme du négociateur**

**Jeu de rôle**

**sur la découverte des centres d'intérêts de l'autre partie - Le dilemme du négociateur**

**Durée:** 30 minutes

Instructions pour Mariama

Vous détestez les bonbons verts et voudriez désespérément acquérir des bonbons jaunes. Vous avez un bonbon vert et deux bonbons orange. Vous aimez les bonbons marron autant que les bonbons orange, mais vous aimez surtout la diversité.

Négociez avec Abdoulaye.

Feuille de travail 8

**Jeu de rôle**

**sur la découverte des centres d'intérêts de l'autre partie - Le dilemme du négociateur**

**Durée:** 30 minutes

Instructions pour Abdoulaye

Vous détestez les bonbons jaunes et voudriez désespérément acquérir des bonbons verts. Vous avez un bonbon jaune et deux bonbons marron. Vous aimez les bonbons orange autant que les bonbons marron, mais vous aimez surtout la diversité.

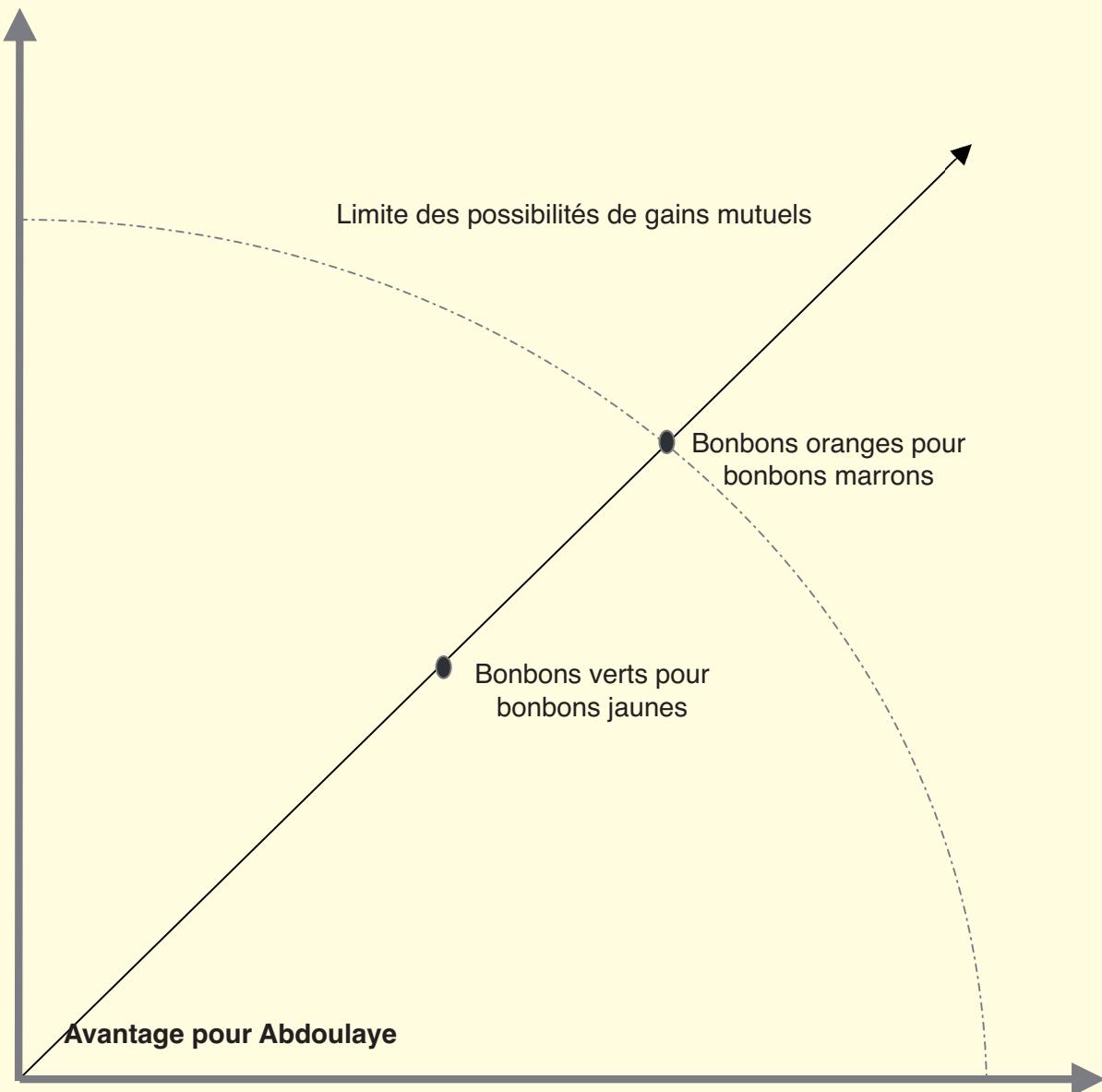
Négociez avec Mariama.

Feuille à insérer dans le dossier

### Correction de Jeu de rôle

#### Résultats de la négociation entre Mariama et Abdoulaye

##### Avantages pour Mariama



## Correction de Jeu de rôle- (suite)

### Le dilemme du négociateur

Les approches et techniques de négociation utilisées par Mariama et par Abdoulaye font ressortir les résultats suivants:

Article XII. MARIAM A		Article XIII. MARIAM A	
ABDOULAYE	Fondée sur les BESOINS	ABDOULAYE	POSITIONNELLE
	BON POUR MARIAMA		EXCELLENT POUR MARIAMA
POSITIONNELLE	BON POUR ABDOULAYE	POSITIONNELLE	TERRIBLE POUR ABDOULAYE

Article XIV. MARIAM A		Article XV. MARIAM A	
ABDOULAYE	Fondée sur les BESOINS	ABDOULAYE	POSITIONNELLE
	TERRIBLE POUR MARIAMA		MEDIOCRE POUR MARIAMA
POSITIONNELLE	EXCELLENT POUR ABDOULAYE	POSITIONNELLE	MEDIOCRE POUR ABDOULAYE

### **Avantages et inconvénients de la négociation positionnelle:**

#### **Article XVI. Avantages**

- Elle permet de préserver les rapports de force
- Il n'y a que très peu d'informations de révélée
- Elle peut être appropriée quand il y a peu de ressources à partager
- Elle peut être un choix initial pris pour faire face à de multiples et importantes demandes
- Elle peut aider à maintenir la situation en l'état
- Il peut y avoir plus de sécurité à choisir cette approche traditionnelle et prévisible

#### **Article XVII. Inconvénients**

- Elle peut détériorer les relations entre les parties et les personnes
- Elle peut réduire la confiance entre les parties
- Elle engendre l'impression qu'il n'est porté aucun intérêt aux besoins
- Potentiel limité de trouver des solutions créatives, car on part du principe qu'il n'y a qu'une solution possible: sa propre solution, la solution proposée par l'autre ou un compromis entre les intérêts des parties
- Les positions sont souvent basées sur de fausses suppositions/perceptions
- Elle accroît le déséquilibre des forces et entretient de fausses perceptions du pouvoir
- Elle encourage le recours à la force et à l'autorité
- Les impasses sont plus facilement atteintes
- Elle augmente les risques de perdre la face
- Elle ne résout les problèmes que superficiellement
- Les accords s'avèrent souvent moins durables

### **Avantages et inconvénients de la négociation fondée sur les besoins:**

#### **Article XVIII. Avantages**

- Elle permet des résultats gagnant - gagnant
- Elle renforce les relations entre les parties
- Elle permet de traiter les causes réelles du conflit
- Les besoins spécifiques/précis sont satisfaits
- Des solutions adéquates et créatives sont rendues possibles
- Elle encourage un engagement plus ferme à respecter les accords
- Elle permet de promouvoir la compréhension par l'échange d'informations
- N'expose pas au risque de confrontation ou d'adversité
- La confiance est développée
- Elle fait appel à un investissement réciproque dans le processus de résolution des conflits
- Elle facilite le recours à une tierce personne jouant le rôle de conciliation/ médiation.

#### **Article XIX. Inconvénients**

- Le fait de s'écartier des relations d'adversité pourrait être perçu comme un signe de faiblesse
- Elle nécessite de révéler des informations et peut ainsi engendrer une certaine vulnérabilité
- Elle pourrait remettre sur la table des intérêts opposés et engendrer un conflit plus important
- Elle nécessite du temps et de la patience
- Elle présente des risques de perte de pouvoir
- Elle nécessite un haut niveau de compétences et plus d'expérience



# **PROCESSUS ET TECHNIQUES DE CONCILIATION/ MEDIATION**

**Manuel de formation pour la gestion et la résolution  
des conflits de travail dans les pays d'Afrique francophone**

## **MODULE 4**

**Processus et techniques de conciliation/médiation**

## A. METHODOLOGIE D'APPRENTISSAGE

### 1. Objectifs du module

#### Objectif général:

Après avoir étudié le contenu de ce module et après avoir réalisé les activités d'apprentissage et d'évaluation proposées, les participants/es seront capables de résoudre des conflits de travail, en usant des procédures et des techniques de conciliation / médiation appropriées à leur contexte, tout en appliquant les qualités et habiletés requises et conformément au code éthique exigé par la fonction.

#### Objectifs spécifiques:

A la fin du module, les participants/es seront particulièrement en mesure de:

- Définir la conciliation/ médiation et la distinguer des autres mécanismes de prévention et de résolution des conflits
- Identifier les avantages et les limites de la conciliation/ médiation
- Comparer différentes procédures de résolution des conflits de travail en vigueur dans le monde et en Afrique francophone
- Analyser les différents services de conciliation/ médiation existant dans le monde en les comparant avec les types de services fournis dans leurs pays respectifs
- Identifier les principales étapes d'un processus de conciliation et les appliquer
- Appliquer les qualités et les habiletés d'un bon conciliateur/ médiateur
- Identifier les éléments d'un possible code de conduite pour les conciliateurs/médiateurs en démontrant le rôle capital de l'éthique dans cette fonction

### 2. Activités d'apprentissage/formation

- Présentations des experts
- La discussion dirigée
- L'étude de cas et le jeu de rôle
- La résolution de problèmes/ le brainstorming
- La lecture et la recherche documentaire

### 3. Liste des exercices et travaux en groupe

- **Feuille de travail 1:** Exercice individuel/ en binôme sur les définitions de la conciliation/ médiation
- **Feuille de travail 2:** Exercice individuel/ en binôme sur les avantages de la conciliation/ médiation
- **Feuille de travail 3:** Etude de cas- Un inspecteur conciliateur/ médiateur. Services de conciliation/ médiation en Afrique francophone
- **Feuille de travail 4:** Exercice individuel sur les différents acteurs et des niveaux d'interférence dans une négociation
- **Feuille de travail 5:** Exercice d'application de la technique du Brainstorming dans la conciliation/ médiation
- **Feuille de travail 6:** Exercice individuel/ binôme sur les qualités nécessaires au conciliateur
- **Feuille de travail 7 :** Exercice en groupe : faire face à la colère
- **Feuille de travail 8 :** Etude de cas : Aider les autres à sauver la face
- **Feuille de travail 9 :** (évaluation sommative): rédaction d'un projet de code éthique des conciliateurs

## B. MATIÈRE ET NOTES POUR LES PARTICIPANTS/ES

### Introduction

Le module 3 a traité du processus et des techniques de négociation et, permis de voir que la négociation était une des formes de dialogue social et un outil privilégié de gestion et de résolution des conflits. Nous avons dans ce cadre, identifié les principales approches/ styles de négociation à savoir, les approches : gagnant- perdant/ perdant gagnant ; perdant/ perdant ; le compromis (en partie gagnant/ en partie perdant) et enfin, l'approche gagnant/ gagnant considérée comme l'approche intégrative la plus judicieuse et avantageuse pour les parties en différend.

Ensuite, nous avons longuement examiné les étapes du processus de négociation positionnelle par distinction de la stratégie de la négociation fondée sur les besoins, en appliquant les tactiques et les attitudes utilisées dans chaque type de négociation.

Le présent module traite du concept, du processus et des techniques de conciliation/ médiation. Il permettra de définir ses concepts et d'identifier ses avantages, d'analyser les différents processus de résolution des conflits existant dans le monde et en Afrique et d'induire les procédures/ systèmes et services de conciliation/ médiation. Ensuite, il permettra aux participants de découvrir le processus de conciliation/ médiation et l'application de ses différentes étapes, ainsi que les techniques, les qualités et habiletés correspondantes, à travers diverses simulation et études de cas inspirées de la réalité socio professionnelle africaine.

### 1. Introduction à la conciliation/médiation

Les conflits de travail sont quelque chose de naturel et font partie de notre vie quotidienne, non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en transition ainsi que dans les pays en développement.

Le problème qui se pose est comment gérer ces conflits.

Si nous regardons au niveau international, et comparons les différents systèmes qui ont été mis en place, nous trouverons, au delà des différences, certaines caractéristiques communes.

Le premier pas qu'un pays entreprend, quand il se trouve à créer son propre système, consiste à comprendre quelles sont les différences dans la nature des différends.

Nous avons vu que dans le domaine du travail nous pouvons regrouper ces différences en deux grands groupes : d'un côté les conflits de type économique ou d'intérêt et les conflits de droit ou légaux ; de l'autre côté les conflits individuels et les conflits collectifs.

Les conflits économiques ou d'intérêt sont toujours des conflits collectifs, tandis que les conflits de droit (ou conflits légaux) peuvent être tant individuels que collectifs.

Donc, en synthétisant, les grandes catégories de différends peuvent être :

- Des conflits économiques et d'intérêt collectifs
- Des conflits de droit (légaux) collectifs
- Des conflits de droits (légaux) individuels

Chaque pays, en créant son propre système de règlement de conflits décide de traiter plus en particulier une ou deux de ces catégories.

Par exemple, de manière générale, les pays en transition accordent plus d'attention à la différence entre conflits individuels et conflits collectifs, par rapport à la différence entre conflits économiques ou légaux. Par contre, un certain nombre de pays industrialisés donne plus d'importance à la distinction entre conflits économiques ou légaux par rapport à celle entre conflits individuels et conflits collectifs. Il est important de bien définir les types de différends à qui l'on veut trouver une solution afin de mettre

en place un système de résolution des conflits approprié.

Dans les pays industrialisés, la forme la plus ancienne de régulation de conflits de travail était la décision judiciaire.

Il s'agit d'un mécanisme qui prévoit l'intervention d'un juge, en principe un juge du travail, qui écoute les parties en litige et rend son jugement, sa décision étant obligatoire.

Cette méthode existe encore dans les systèmes de règlement de conflits et s'applique aux différends de droit.

Mais, dans le même temps, la complexité des économies, les changements dans les systèmes de production, etc., ont donné lieu à une augmentation et différentiation des conflits de travail et le recours aux tribunaux s'est avéré de plus en plus insuffisant et/ou inadéquat pour faire face à ces changements.

Donc, à partir des années '50-'60, un certain nombre de pays à économie industrielle ont commencé, petit à petit, à créer des « Systèmes alternatifs de règlement des conflits » (Alternative dispute settlement systems) comprenant des mécanismes de conciliation, médiation et arbitrage.

Comme on verra plus en détail dans le cours de cette formation, la conciliation est un mécanisme très simple à travers lequel une tierce partie indépendante (une personne ou un organisme) est appelée à aider les parties en litige et trouver une solution. La personne/organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, mais c'est aux parties en litige de trouver la solution au conflit.

Pourtant, dans un certain nombre de cas, la conciliation n'arrivant pas à aboutir à un accord, une nouvelle méthode apparut ; la médiation. Le processus de médiation est exactement le même de la conciliation. La seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme) qui, après avoir agit comme un conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, assume un rôle plus propositif, en présentant une ou plus alternatives de solution. Les parties en litige peuvent accepter une des solutions ou les refuser.

Plus récemment, les partenaires sociaux on introduit dans nombreux pays une nouvelle procédure, appelé arbitrage.

Encore une fois, l'arbitre peut être une personne ou un organisme ; et, encore une fois, l'arbitre agit, en première instance, comme un conciliateur ou un médiateur, en écoutant les parties en litige, en vérifiant les faits, en les aidant à clarifier la nature de leur différend et à trouver leur solution. Mais, s'il s'avère impossible, il donne une solution finale contraignante (une seule, non plusieurs alternatives comme dans la médiation), que les parties sont obligées à accepter.

Une fois que la conciliation et la médiation on failli et les parties ont volontairement accepté de faire recours à l'arbitrage, elles doivent être conscientes qu'elles devront accepter la solution proposé par l'arbitre.

Si, dans son évolution historique, il y a eu une distinction entre conciliation et médiation, cette distinction n'est plus si évidente dans la réalité ; si on visite les différents systèmes nationaux alternatifs de règlement de conflit les deux méthodes – conciliation et médiation – ne sont plus séparées. On ne trouve également pratiquement plus de distinction parmi les deux méthodes dans la doctrine concernant les relations professionnelles.

**Dans le cadre de cette formation, les termes et les méthodes/ techniques de la conciliation et de la médiation sont indistinctement utilisés.**

L'élément important à considérer est le fait que le recours à l'arbitrage doit être volontaire.

### **1.1 Le cadre normatif de référence**

L'organisation internationale du travail étant un forum international tripartite où les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs se retrouvent afin d'aborder ensemble les défis du monde du travail, a élaboré toute une série d'instruments internationaux afin d'aider les pays membres à définir leur propre système de règlement des différends.

Le règlement des différends du travail est étroitement lié à la promotion du droit de négociation collective. Les deux sont fondés sur la même démarche et requièrent les mêmes compétences. La structure des systèmes de règlement des différends vise en général à promouvoir la négociation collective, en exigeant des parties, par exemple que soient utilisées toutes les possibilités de parvenir à une solution négociée ou que soient épuisées toutes les procédures de règlement des différends prévues dans les conventions collectives, avant d'avoir accès à d'autre procédures.

Les conventions concernant la liberté syndicale et la liberté de négociation collective, qui sont d'ailleurs considérées comme des droits et principes fondamentaux dans le travail, constituent la toile de fond sur laquelle les systèmes de résolution de conflits doivent œuvrer.

Pour cela il faut éviter le risque qui peut représenter une solution imposée, notamment par l'arbitrage obligatoire, qui peut conduire à remettre en cause le droit à la négociation collective libre et volontaire, s'il n'est pas accompagné des garanties nécessaires.

Les principes suggérés par les dispositions des instruments de l'OIT concernant le règlement des conflits du travail sont les suivants:

Les organes et les procédures de règlement des conflits du travail doivent être conçus de telles manières qu'ils contribuent à promouvoir la négociation collective (la convention (n° 154) sur la négociation collective, 1981, paragraphe 5.2(e))

Les procédures de règlement des conflits du travail doivent aider les parties à trouver elles-mêmes une solution au conflit (la recommandation (n° 163) sur la négociation collective, 1981, article 8)

Le règlement des différends dans la fonction publique se fera par voie de négociation entre les parties ou par une procédure donnant des garanties d'indépendance et d'impartialité, telle que la médiation, la conciliation ou l'arbitrage (la convention (n° 151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978, article 8).

Les conventions et les recommandations de l'OIT laissent une grande liberté aux Etats membres pour concevoir leurs propres systèmes de règlement des conflits, en respectant les principes généraux suivants :

Les gouvernements doivent proposer des mécanismes de conciliation volontaires gratuits et rapides, en vue de contribuer à la prévention et au règlement des conflits du travail (la recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951, articles 1 et 3)

Les parties aux conflits doivent être encouragées à s'abstenir de grève et de lock-out lorsqu'une conciliation ou un arbitrage sont en cours (la recommandation (n° 92), articles 4 et 6)

Les accords obtenus soit au cours de la procédure de conciliation, soit au terme de celle-ci, devraient être rédigés par écrit et assimilés à des conventions normalement conclues (la recommandation (n° 92), article 5)

La recommandation n°92, qui date de 1951, établi un principe important ; la gratuité pour les travailleurs d'accéder à la conciliation/médiation et à l'arbitrage. L'importance de ce principe consiste dans la possibilité de justice sociale qui vient offerte, pour la première fois, à des travailleurs ayant des ressources économique modestes, qui n'auraient jamais pu supporter les coûts d'une assistance légale pour un processus judiciaire.

Un deuxième pilier (qui n'était pas si évident dans les années '50, quand la convention fut signée) consiste dans l'obligation pour les deux parties de s'abstenir de toute action collective pendant la période où la conciliation/médiation et arbitrage ont lieu. C'est pour ça qu'il est recommandé que ces procédures soient rapides (avec une durée maximale de 30-40 jours) afin d'éviter qu'elles se transforment dans une violation du droit de grève.

La recommandation R130 contient une série de principes très simples mais très utiles pour prévenir les conflits de travail, en agissant en amont, sur les causes des différends.

Notes

Feuille de travail 1

## 1.2 Définitions de la conciliation/médiation

### Exercice

#### Définitions de la conciliation/médiation

**Durée:** 30 minutes

**Instructions:** Lire les définitions présentées dans la page suivante, ensuite répondre individuellement aux questions suivantes, et enfin, comparer les réponses en binôme :

1. Quels sont les éléments essentiels de la conciliation/ médiation qui ressortent des différentes définitions ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quelle/s est/ sont la/ les définition/s dont la teneur se rapproche le plus de la définition de la conciliation/ médiation en vigueur dans votre pays ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Quelle est la définition de la conciliation/ médiation en vigueur dans votre pays ? Quelles sont les dispositions législatives/ réglementaires qui la régissent ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quelques définitions de la conciliation/médiation

- « La conciliation consiste à utiliser dans un conflit les services d'une tierce partie neutre pour aider les parties en conflit à réduire leurs divergences et à parvenir à un règlement à l'amiable ou à une solution acceptée d'un commun accord. C'est un processus de discussion rationnelle et ordonnée des divergences entre les parties en conflit sous la direction du conciliateur. »  
*BIT- La conciliation dans les conflits du travail*
- « La médiation est l'intervention au cours d'un litige ou d'une négociation d'une tierce partie acceptable, impartiale et neutre qui ne dispose d'aucun pouvoir de décision pour assister les parties en litige dans leur recherche volontaire de leur propre règlement mutuellement consenti des enjeux du litige. »  
*Moore — Le processus de médiation*
- « La conciliation et la médiation sont caractérisées par l'intervention d'une partie tierce neutre dans les conflits entre employeurs et travailleurs. La différence que l'on peut trouver chez certains auteurs entre les deux concepts est que la conciliation pure serait plus « passive » et la médiation plus « active ». Dans la pratique, la distinction n'est pas toujours opérée entre ces deux termes qui recouvrent en grande partie la même réalité. Toutefois, si conciliation et médiation sont souvent pratiquement interchangeables, les deux méthodes sont habituellement fondées sur la volonté, la coopération et l'autonomie des parties. »  
*Etienne Delattre — Théorie générale de la Conciliation ou de la Médiation*
- « Mode amiable de règlement des litiges dans lequel les parties cherchent à s'entendre directement, avec l'aide d'un tiers, pour mettre fin à leur différend. La différence entre la conciliation et la médiation est que le conciliateur joue en principe un rôle moins actif que le médiateur. »  
*Grand dictionnaire terminologique - Office de la langue française, 2000*
- « L'intervention d'une tierce partie neutre dans le but d'assister les parties à résoudre volontairement leurs divergences. Le but final de la médiation est d'assister les parties en litige pour parvenir à leur propre accord. »  
*Maggiolo — Techniques de médiation*
- « L'acte d'intervention d'une tierce personne entre deux parties en litige dans le but de les persuader de se mettre d'accord pour gérer leur litige. »  
*Black's Law Dictionary*
- « La médiation est le recours à une tierce personne externe qui se caractérise par la compétence, la neutralité et l'autonomie, en vue d'examiner le conflit, de rapprocher les points de vue des parties et de leur proposer des recommandations non obligatoires. »  
*A.Basset Mohsen - Médiation & résolution des conflits- Pays Arabes*
- « La conciliation est le principal ADR (Alternative Dispute Résolutions) : C'est une voie pacifique de résolution des différends, qui nécessite l'intervention d'un tiers chargé par les parties de chercher une solution qui soit acceptée par chacune d'elles. Le conciliateur est, en effet, chargé de trouver un terrain d'entente entre les parties ; il se distingue de l'arbitre en ce qu'il n'a pas de pouvoir de décision. Il ne peut pas imposer une solution aux parties, même s'il lui paraît qu'elle est la plus équitable. »  
*Centre de Conciliation et d'Arbitrage de Tunis*
- « La médiation (également connue sous le nom de conciliation) est une procédure par laquelle un intermédiaire neutre - le médiateur - assiste les parties à un litige, à leur demande, afin de trouver une solution mutuellement satisfaisante. Le médiateur n'a pas le pouvoir d'imposer un règlement aux parties. La médiation respecte la volonté des parties qui restent libre l'une et l'autre d'abandonner la médiation à tout moment avant la signature de la transaction. »

*Centre d'Arbitrage et de médiation de l'OMPI*

- « Dans la médiation, une tierce partie expérimentée et impartiale aide deux parties ou plus à négocier pour résoudre leur litige. La médiation se focalise sur la résolution des problèmes, plutôt que sur de longues procédures contentieuses. Le médiateur travaille pour obtenir la confiance des parties en contentieux, il n'a aucune mise dans les résultats, il n'est pas un juge (contrairement à l'arbitre ou au magistrat), et ne dispose d'aucun pouvoir pour prendre des décisions.

Les médiateurs utilisent souvent leurs connaissances des processus de négociation et de génération de consensus ainsi que leurs qualités de persuasion pour aider les parties à prendre conscience des stratégies de négociation qui leur permettront d'aboutir à leurs objectifs respectifs. »

*T. et C. Colosi — Médiation : un manuel pour les agences fédérales*

- « La médiation est un processus par lequel une personne neutre, le médiateur, aide les parties à atteindre une solution mutuellement acceptable à leur conflit. Le médiateur ne dispose pas de l'autorité pour prendre une décision obligatoire, à la différence de l'arbitrage, où l'arbitre rend une décision définitive et contraignante. »

*American Arbitration Association*

- « Le but de la conciliation est de transformer une confrontation bi- dimensionnelle en une exploration tri- dimensionnelle conduisant à la conception d'une solution. »

*Edwardo De Bono*

### 1.3 Avantages de la conciliation/ médiation

#### **Exercice sur les avantages de la conciliation/ médiation**

**Durée:** 15 minutes

**Instructions:** Répondez aux questions suivantes individuellement, ensuite, comparez vos réponses par binôme:

1. Selon vous, quels sont les avantages que présente la conciliation/ médiation par rapport aux autres systèmes de résolution des conflits ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Pourquoi les parties en conflit ont, habituellement recours à un conciliateur/ médiateur ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **Les avantages de la conciliation/ médiation**

Hormis les avantages que présente la conciliation/ médiation, généralement, les parties en conflit ont recours à ce mécanisme pour les raisons suivantes :

- C'est une procédure flexible qui favorise le dialogue
- C'est une procédure confidentielle qui est moins coûteuse qu'un procès
- Ce sont les parties qui cherchent de résoudre le conflit et qui maîtrisent le processus
- Permet de traiter les causes réelles du conflit, les besoins et les intérêts réels des conflits
- Permet de résoudre un litige et tentent de préserver les relations de coopération futures entre les parties
- Permet d'adopter des approches intégratives, d'aboutir à des accords gagnants/gagnants

## 2. Processus de résolution des conflits et services de conciliation/médiation

### 2.1 Vue d'ensemble sur les principaux processus/systèmes de résolution des conflits dans le monde

#### **Systèmes fondés sur la recherche du consensus entre les parties**

##### **Conciliation/ Médiation**

- C'est un système selon lequel une tierce partie indépendante aide les parties en litige à aboutir à un accord.

##### **Négociation**

- C'est un système interactif impliquant deux ou plusieurs parties aspirant à différents résultats, mais recherchant un accord par le biais du partage d'informations et la recherche d'un point de rencontre de leurs points de vue et positions, tout en préservant, autant que possible, leurs intérêts.

##### **Résolution conjointe des problèmes**

- C'est un système interactif impliquant deux parties ou plus qui recherchent un accord sur les problèmes existant entre elles, en identifiant les causes de leurs différences, en générant des solutions alternatives à leurs différences et conjointement en s'accordant sur des solutions viables à leurs différences.

##### **Relations par objectifs**

###### **Relationship by Objectives (RBO)**

- C'est un système de création de consensus, qui dure 4–5 jours, destiné à assister les parties dont les relations sont détériorées. Elles analysent leurs relations et s'accordent sur des objectifs et plans d'actions pour les améliorer. Des conciliateurs /médiateurs expérimentés facilitent le RBO.

##### **Facilitation**

- C'est un processus dans lequel les parties en litige ou susceptibles d'entrer en conflit sur un/des sujet/s complexe/s utilisent une tierce partie indépendante qui, les assiste pour concevoir leur propre processus de résolution de conflits, et conduit le processus en tentant d'aboutir à un consensus.

Les systèmes qui organisent la médiation/ la conciliation dans le cadre de commissions ou par l'intermédiaire de conciliateur ou médiateur individuel, prévoient la soumission des conflits à une commission de conciliation ou à un médiateur, si la première phase de conciliation a échoué. Dans d'autres systèmes, certains types de conflits échappent à la conciliation individuelle, et ne peuvent être examinés que par une commission.

La conciliation et la médiation peuvent être volontaires (ex. Algérie, médiation volontaire) ou obligatoires (ex. Tunisie, Burkina Faso, Cameroun, Mali, Maroc, etc.). Elles sont volontaires lorsque les parties peuvent librement y recourir. Parfois, la loi exige que les parties aient recours à la conciliation. La conciliation et la médiation sont obligatoires lorsque les parties à un conflit du travail ont l'obligation d'y recourir. En l'absence d'un système développé de relations professionnelles, cette forme d'intervention peut présenter l'avantage d'encourager les parties à négocier.

#### **Les systèmes hybrides**

##### **Médiation /Arbitrage**

- C'est un processus dans lequel les parties en litige se présentent devant une tierce partie qui joue d'abord le rôle de médiateur et en cas de non aboutissement à un accord, règle le litige par une sentence arbitrale.

##### **Arbitrage/ Médiation**

- C'est un processus dans lequel les parties en litige se présentent devant une unique tierce partie qui arbitre dans un premier temps, mais ne révèle pas les termes de sa sentence aux parties. Alors que la sentence est scellée dans une enveloppe et non sujette à modification, la tierce partie tente de concilier les parties. En cas de non aboutissement à un accord, la sentence arbitrale de la tierce partie est dévoilée et s'impose aux parties.

**Arbitrage conseil**

- C'est un processus dans lequel une tierce partie indépendante entend les parties et rend une sentence non obligatoire.

**Les systèmes fondés sur le pouvoir décisionnel d'une tierce personne**

**Décision judiciaire**

- C'est un processus obligatoire dans lequel un magistrat de l'ordre judiciaire entend les parties et rend une décision sur leur litige. Ce processus est généralement sujet à révision ou appel.

**Arbitrage**

- C'est un système dans lequel une tierce partie indépendante entend chacune des parties et prononce ensuite une sentence sur leur litige. Ce processus est généralement sujet à révision mais pas à appel.

**Recherche des faits**

- C'est un système dans lequel les parties en litige demandent, conjointement, à une tierce partie indépendante de déterminer les différences de faits entre elles sans prescrire de solution à l'ensemble du litige. La détermination peut s'imposer aux parties.

**2.2 Les services de conciliation/ médiation dans le monde**

Bien que les services de conciliation/ médiation varient d'un pays à l'autre, les études comparatives réalisées au niveau mondial démontrent qu'en général, la conciliation est le plus souvent assurée par les services de conciliation de l'Etat, et plus rarement, par les inspecteurs du travail à l'inverse de ce qui se passe dans la plupart des pays d'Afrique francophone.

Ces services peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

**a) Les services dispensés par l'Etat :**

Généralement, ces types de services publics sont à la charge des inspections du travail et les prestations de conciliation/ médiation sont assurés soit par des inspecteurs du travail (spécialisés ou non) ou par des corps d'administrateurs désignés qui assurent aussi le conseil juridique.

***Exemple :***

Pays	Mécanismes
Danemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service public de conciliation dépendant du ministère du travail (Non pas l'inspection du travail)</li> </ul>
Algérie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspection du travail dépendant du ministère du travail et des affaires sociales</li> </ul>
France	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service public d'inspection du travail dépendant de la direction départementale du travail.</li> </ul>
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspection du travail dépendant du ministère du travail</li> </ul>

Dans certains pays, les procédures de conciliation assurées par ces services peuvent être réglementées par la loi alors que dans d'autres pays, l'inspection du travail intervient de facto pour jouer le rôle de conciliation, exemple au Maroc.

**b) Les services dispensés par un organisme public indépendant mais, financée par l'Etat.**

Certains pays ont créé des structures de conciliation dont l'indépendance vis à vis de l'Etat contribue à renforcer la confiance des parties dans la neutralité du mécanisme.

***Exemples :***

Pays	Mécanismes
Danemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission de conciliation</li> </ul>
Irlande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission des relations professionnelles (PRC)</li> </ul>
Afrique du Sud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission de conciliation, de médiation et d'arbitrage (CCMA)</li> </ul>
Royaume Uni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service de conseil, de conciliation et d'arbitrage - Advisory Conciliation and Arbitration Services (CAS)</li> </ul>
États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service Fédéral de Médiation et de Conciliation (FMCS)</li> </ul>
Australie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission des relations industrielles (AIRC)</li> </ul>

Généralement, dans ces pays, les organismes indépendants de règlement des différends centralisent les fonctions de conciliation, de médiation et d'arbitrage, même si les parties demeurent libres de recourir à des médiateurs et à des arbitres de leur choix. Ces organismes jouent aussi un rôle consultatif. Leur institution est souvent renforcée par une composition tripartite ou bipartite.<sup>9</sup>

**c) Les services dispensés par des institutions privées :**

**Exemples :**

The American Arbitration Association (AAA) et the Arbitration et Mediation Service of South Africa (AMSSA).

Il est à noter que quelques pays ont un système hybride réunissant plusieurs de ces caractéristiques à la fois. *Exemples* : Le « conciliateur social » en Belgique, haut fonctionnaire de l'Etat ayant cependant un statut indépendant.

Le recours à ces services peut être prévu soit:

- Dans une disposition légale
- Dans un accord collectif sur la procédure entre un employeur et un syndicat
- Dans un accord temporaire et ponctuel entre les parties.

**2.3 Les services de conciliation/ médiation en Afrique francophone**

En Afrique francophone, les services de résolution des conflits de travail sont principalement assurés par des institutions publiques relevant des ministères chargés du travail et plus précisément par les inspections du travail. Il n'existe pas de services de conciliation/ médiation indépendants de l'Etat ou privés.

Les fonctionnaires chargés à temps partiel de la conciliation sont généralement des inspecteurs du travail ou des fonctionnaires de l'administration du travail chargés avant tout de faire respecter la législation du travail.

**Exemples :**<sup>24</sup>

Pays	Dispositions légales correspondantes
Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Code du travail, Article 302</b> " Tout employeur ou travailleur doit demander à l'inspecteur du travail ou à son délégué ou à son suppléant légal de régler le différend qui l'oppose à l'autre partie à l'amiable.</li> </ul>
Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Code du Travail, Article 138</b> " Une procédure de règlement à l'amiable doit être engagée devant l'inspection du travail, et en cas d'échec total ou partiel de cette tentative, l'action est introduite par déclaration <del>oral</del> ou écrite faite au greffier en chef du tribunal compétent..."</li> </ul>
Mali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Code du Travail</b> " Les différends en matière du droit du travail peuvent se régler à l'amiable en recourant à l'assistance d'un Inspecteur du Travail. En cas d'échec, le litige doit être réglé auprès du tribunal du travail du lieu d'exécution ..."</li> </ul>

Dans la quasi-totalité des pays d'Afrique francophone, la participation des inspecteurs du travail aux procédures de règlement des conflits, s'ajoute à leurs fonctions d'inspection proprement dites.

Ceci pose parfois des confusions et des ambiguïtés entre le rôle de conciliateur (recherchant des solutions acceptables et justes pour les parties en différend) et celui de garant de l'application effective de la législation qui, par définition, exclut tout compromis ou négociation.

Comme une distinction est établie entre les conflits individuels et les conflits collectifs, les législations de plusieurs pays africains prévoient en cas de différend collectif, l'intervention obligatoire des services d'inspection agissant en qualité de conciliateur (par ex. le Bénin, le Burundi, le Cameroun, le Gabon, le Mali, le Niger, le Maroc, le Tchad...).

En outre, bien que les litiges individuels relèvent généralement des tribunaux du travail, plusieurs législations prévoient également une procédure préalable devant l'inspection du travail pour ce type de conflit (mêmes pays sus cités).

Pour ce qui concerne l'arbitrage - comme procédure faisant suite à la conciliation/ médiation - plus rares sont les pays africains qui associent l'inspection du travail à l'exercice de cette fonction (Maroc, Gabon, Sénégal de facto).

<sup>24</sup> OIT, Orientations sur la Législation du travail. Chap.IV, Op. Cité.

Feuille de travail 3

**Etude de cas**  
**Un conciliateur**

**Durée:** 1 heure

**Instructions:** Lire individuellement le cas présenté dans la page suivante, ensuite constituer des groupes de travail pour répondre aux questions suivantes.

1. Selon vous, quelles sont les principales contraintes ou difficultés auxquelles doit faire face un service de conciliation

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les fondements sur lesquels doit s'appuyer un conciliateur pour accomplir sa fonction?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Qu'auriez vous fait à la place de Mr. Thomas ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **Etude de cas : Un conciliateur**

Le service de conciliation relevant de la direction départementale du travail et de la formation professionnelle vient d'être saisie par la section syndicale d'Air Africa, pour intervenir d'urgence sur un conflit opposant Mme **Jeanne Djouba, hôtesse de l'air** et **M. Thomas Joseph, chef d'escale** qui risque de prendre de l'ampleur étant donné qu'il a dépassé les limites de l'entreprise.

**M. Gérard**, jeune conciliateur est désigné afin de tenter de résoudre ce différend individuel à l'amiable avant qu'il ne prenne la forme d'un conflit collectif. Il est connu pour être compétent, intègre et en plus, maîtrise les éléments de ce dossier.

**Mme Djouba** a été embauchée à Air Africa en 1980 en qualité d'hôtesse de l'air. Elle fut suspendue de ses fonctions en 1987 pour faux, usage de faux et incompétence. La procédure de conciliation obligatoire avait à ce moment permis de régler le problème à l'amiable et Mme Djouba avait été réintégrée.

Mais, cette fois-ci, **M. Thomas** nouvellement installé dans ses fonctions a l'intention de " mettre de l'ordre dans la boite" et a déjà saisi le Conseil de discipline de l'entreprise pour la licencier pour incompétence et détournement de produits. Pour insuffisance de preuves, et sachant qu'il s'agissait plutôt d'un abus dans le cadre d'un plan progressif de licenciement collectif, l'instance paritaire annula le licenciement et proposa de négocier la réaffectation de **Mme Djouba** aux services d'accueil.

Le chef d'escale refusa de négocier. Il usa de diverses manœuvres et intrigues et fit appel à ses connaissances personnelles (la police) pour intimider le syndicat.

Pour sa part, le conciliateur était de plus en plus gêné. Il ressentit une forte pression mais tenta de régler le problème de façon discrète et professionnelle.

Quelques temps après, **Mme Djouba** fut relevée de ses fonctions et les réunions avec le chef d'escale devinrent impossible à gérer. Il fut agressif et déclara sans cesse sa compagnie au dessus des procédures de conciliation engagées.

Le problème qui se pose au conciliateur n'est plus seulement un problème de conciliation entre des parties en différend, qui a d'ailleurs échoué. C'est aussi un problème qui touche aux fonctions de conciliation dans la mesure où, le chef d'escale est arrivé un jour, à lever le ton et à interdire l'accès de l'aéroport aux services de conciliation.

### **3. Processus, étapes et techniques de conciliation**

#### **3.1 Modèle du processus de conciliation**

##### **Etape 1: Introduction**

*But:*

Créer un climat propice à la résolution du conflit et s'assurer que les parties ont une connaissance de base du processus de conciliation/ médiation

##### **Etape 2: Diagnostic**

*But:*

Approfondir la connaissance du processus de conciliation/ médiation et analyser le conflit

##### **Etape 3: Solutions**

*But:*

Générer des options/ alternatives pour la résolution du conflit et développer un consensus sur les options retenues

##### **Etape 4: Accord**

*But:*

Parvenir à un accord et l'entériner par écrit (procès-verbal)

### 3.2 Etapes du processus de conciliation et techniques utilisées

#### A. Première étape de la conciliation : Introduction

**Le but de la première étape consiste à :**

- Créer un climat propice à la résolution du litige et s'assurer que les parties ont des connaissances fondamentales sur le processus de conciliation/ médiation. Le cas échéant, les informer et leur expliquer le déroulement du processus

**Cela peut se réaliser en :**

- S'assurant que toutes les procédures de pré conciliation/ médiation ont été exécutées et que les dispositions qui s'imposent ont été prises (ex. toutes les parties ont notifié leur présence ou ont été contactées, choix d'un lieu neutre, préparation du lieu de séances de conciliation, vérification des éléments d'information et que tous les documents ont été préalablement communiqués, etc.)
- Accueillant les parties et en se présentant
- Expliquant son parcours professionnel et ses qualifications ainsi que les conditions/ ou le contexte de l'engagement dans le processus de conciliation/ médiation en cours, en mettant l'accent sur le fait de n'avoir aucun intérêt dans les résultats attendus de la résolution du conflit
- Révélant, si cela est nécessaire, tous les contacts préalables qui ont eu lieu avec les parties et tous les documents communiqués par les parties et examinés
- Donnant l'opportunité aux parties de se présenter
- Demandant aux parties par quel nom elles souhaiteraient être appelées
- Faisant circuler un registre des présences pour répertorier les noms et les fonctions des personnes présentes
- Vérifiant que toutes les parties intéressées sont présentes
- Se mettant d'accord sur la langue à utiliser durant la conciliation/ médiation, et en s'assurant, si nécessaire, que la traduction a été prévue
- Réglant les détails pratiques (ex. les horaires et les échéances, les temps de pause, les moyens de communication- téléphone, la possibilité de fumer ou non, les rafraîchissements, les salles de réunion réservées pour les parties en aparté, les lieux/ salles de réunions du conciliateur avec chaque partie- séparées, etc.)
- Décrivant le processus de médiation (ex. possibilité de devoir rencontrer les parties séparément ou ensemble, modalité de contrôle du déroulement du processus, les règles/ procédures à respecter, etc.), le rôle du médiateur (ex. pas en tant qu'inspecteur de travail qui contrôle ou qui prodigue des conseils, ni en tant que juge, mais en tant que facilitateur présent pour assister et aider les parties à créer un cadre de résolution des problèmes et les conditions tendant à mettre fin au conflit)
- Identifiant la situation des parties quant à leur mandat/ représentativité (décider de l'attitude à adopter dans le cas de la présence d'un avocat), le processus à suivre pour faire ratifier un éventuel accord (ie. Qui prend les décisions ? comment ratifier les accords ? Quel est le pouvoir de négociation réel des représentants/ parties ?)
- Mettant en évidence les conséquences d'un éventuel échec de la médiation et en mettant l'accent sur la possibilité de mettre fin au litige
- Pensant/ prévoyant l'organisation des réunions séparées en temps opportun.

Durant cette première étape, un ensemble de règles et de techniques sont à appliquer. Parmi **les règles de conciliation fondamentales à énoncer aux parties**, nous citerons :

- Si le processus de conciliation est volontaire, il est opportun de le rappeler « La conciliation/ médiation est un processus volontaire, volontaire dans son initiation et dans sa continuation »
- La conciliation/ médiation est un processus confidentiel. Ce qui est dit en réunion séparée ne sera pas divulgué à la partie adverse par le conciliateur/ médiateur, sans le consentement préalable des parties concernées. Les éléments de débats/ négociation entre les parties en différend ne seront pas divulgués par le conciliateur/ médiateur sans l'autorisation des parties concernées

- Les parties ne devraient pas demander au conciliateur/ médiateur de témoigner au cours d'une confrontation future (judiciaire ou non) de ce qui s'est passé et/ ou dit lors de la conciliation/ médiation
  - Le processus se déroule de façon confidentielle et officieuse/ informelle. Aucune des parties ne cherchera à utiliser ce qui a été dit lors de la conciliation et médiation, au cours de n'importe quel autre futur processus de résolution du conflit. Cela implique également que les parties peuvent revenir à leur position initiale en cas d'échec du processus
  - Les parties ne doivent pas s'interrompre
  - Les parties se traiteront avec respect et se comporteront avec autodiscipline et dignité (ex. pas d'injures, pas de violence, etc.)
  - La conciliation/ médiation doit se dérouler sans allusion aux droits qu'ont les parties de porter le litige devant d'autres systèmes de résolution des conflits (ex. Tribunal)
  - Le conciliateur/ médiateur n'a aucun pouvoir pour décider du litige, pour recommander des solutions, pour conseiller les parties sur le contenu/ l'objet du problème ou pour négocier à la place des parties
  - Le conciliateur/ médiateur dirige le processus et décide quand et comment les parties travailleront, ex. les réunions séparées
  - Dans le cadre d'une conciliation/ médiation obligatoire, le conciliateur/ médiateur peut avoir d'autres prérogatives et devoirs (qui doivent être expliqués si cela est pertinent/ approprié)

## Notes

#### **B. Deuxième étape de la conciliation : le diagnostic**

**Le but de la deuxième étape consiste à :**

- Approfondir la compréhension des éléments du conflit et à l'analyser de façon détaillée.

**Cette étape s'exécute en :**

- Invitant chaque partie à relater sa version des faits du litige. (Contentez-vous de ce qu'elle désire dévoiler à cette étape du processus !)
  - Donnant à chaque partie l'opportunité de poser des questions en vue de clarifier et de répondre à chaque version des faits, mais en limitant les longs débats et les argumentations excessives
  - Vous assurant de bien comprendre les points litigieux et de maîtriser réellement les éléments des problèmes qui nécessitent un traitement particulier
  - Vous assurant de percevoir et de comprendre de façon appropriée/ correcte les positions de chaque partie par rapport à l'ensemble des points litigieux en écoutant, en reformulant, en clarifiant et résumant ce qui est exprimé/ dit
  - Recueillant des informations auprès des parties sur la nature, les causes/ origines du conflit, sur les facteurs aggravant et/ ou apaisant le conflit et sur les besoins réels, les attentes, les appréhensions et les préoccupations des parties à travers des interrogations spécifiques ou des questions ouvertes
  - Pensant prévoir/ organiser des réunions séparées en temps opportun et au moment approprié.

Notes

### C. Troisième étape de la conciliation : la/ les solution/s

**Le but de la troisième étape consiste à :**

- Générer des options/ alternatives pour la résolution du conflit et pour réaliser un consensus sur les options retenues

Cette étape s'exécute en :

- Décidant de l'ordre dans lequel les points litigieux seront traités. Généralement il est préférable de commencer par les sujets sur lesquels un consensus pourrait plus rapidement être réalisé
  - Réfléchissant à toutes les options possibles pour résoudre les problèmes et en utilisant des techniques de génération d'idées créatives telles que le brainstorming
  - Réunissant les conditions favorables tendant à susciter la proposition d'alternatives de solutions tout en les analysant
  - Identifiant les attentes et expectations des parties en différend
  - Vérifiant la faisabilité des solutions et en analysant la meilleure solution de rechange à un accord éventuel négocié
  - Se concentrant sur les intérêts et attentes des parties et non pas sur leurs positions
  - Tâchant d'améliorer les options/ les alternatives de solutions plutôt que de les rejeter
  - Emettant des hypothèses
  - Construisant des solutions par ordre prioritaire et à partir des éléments d'entente entre les parties concernées
  - Reliant et analysant les problèmes posés (de cause à effet), en étudiant différentes possibilités de compensations ou de conditions (si... alors...)
  - Réfléchissant aux options et informations à partager avec chaque partie
  - Pensant à diverses solutions liées au problème fondamental et au déroulement du processus de conciliation en vue de résoudre le litige
  - Cherchant à éviter le monopole de la parole et à élargir le mandat/ la représentativité des parties
  - Aidant les parties à choisir une solution ou une combinaison de solutions
  - Organisant des réunions plénierées ou séparées en temps opportun

## Votes

#### D. Quatrième étape de la conciliation : l'accord

**Le but de la quatrième étape consiste à :**

- Parvenir à un accord et l'entériner par écrit : procès-verbal d'accord, de conciliation partielle ou de non-conciliation/ d'échec total

**Cela se réalise-en :**

- Réexaminant tous les problèmes
- Vérifiant que chaque problème a été traité
- S'assurant d'aboutir à un accord sur chaque point litigieux
- Vérifiant que les calendriers et les échéances ont été déterminés sur la base de l'accord des parties concernées et que les personnes désignées sont légitimement représentatives
- Pensant à faire vérifier, contrôler et suivre les résultats de la conciliation/ l'accord par les deux parties et par le conciliateur/ médiateur
- S'assurant d'intégrer dans l'accord des clauses prévoyant la résolution future d'éventuels litiges
- En prévoyant des éléments permettant de s'assurer de la pérennité de l'accord
- Supervisant la rédaction de l'accord, en désignant, par exemple, un comité de rédaction comprenant un représentant de chaque partie
- Clarifiant la valeur de l'accord, notamment, si sa ratification est nécessaire
- Faisant signer le procès-verbal par les parties (obligatoire dans la plupart des pays d'Afrique francophone)

**... Et, en cas d'échec de la médiation/ conciliation :**

- Réexaminer tous les problèmes
- Vérifier que chaque problème a effectivement a été traité
- Réfléchir aux relations futures entre les parties
- Résumer la situation finale des positions des parties sur chaque point litigieux et obtenir leur accord sur ce résumé
- Rédiger ce résumé sous forme de procès-verbal ou de compte rendu de non-conciliation et, systématiquement informer la hiérarchie des résultats du processus de conciliation/ médiation.

### **Lignes directrices pour appliquer la technique de gestion des réunions séparées**

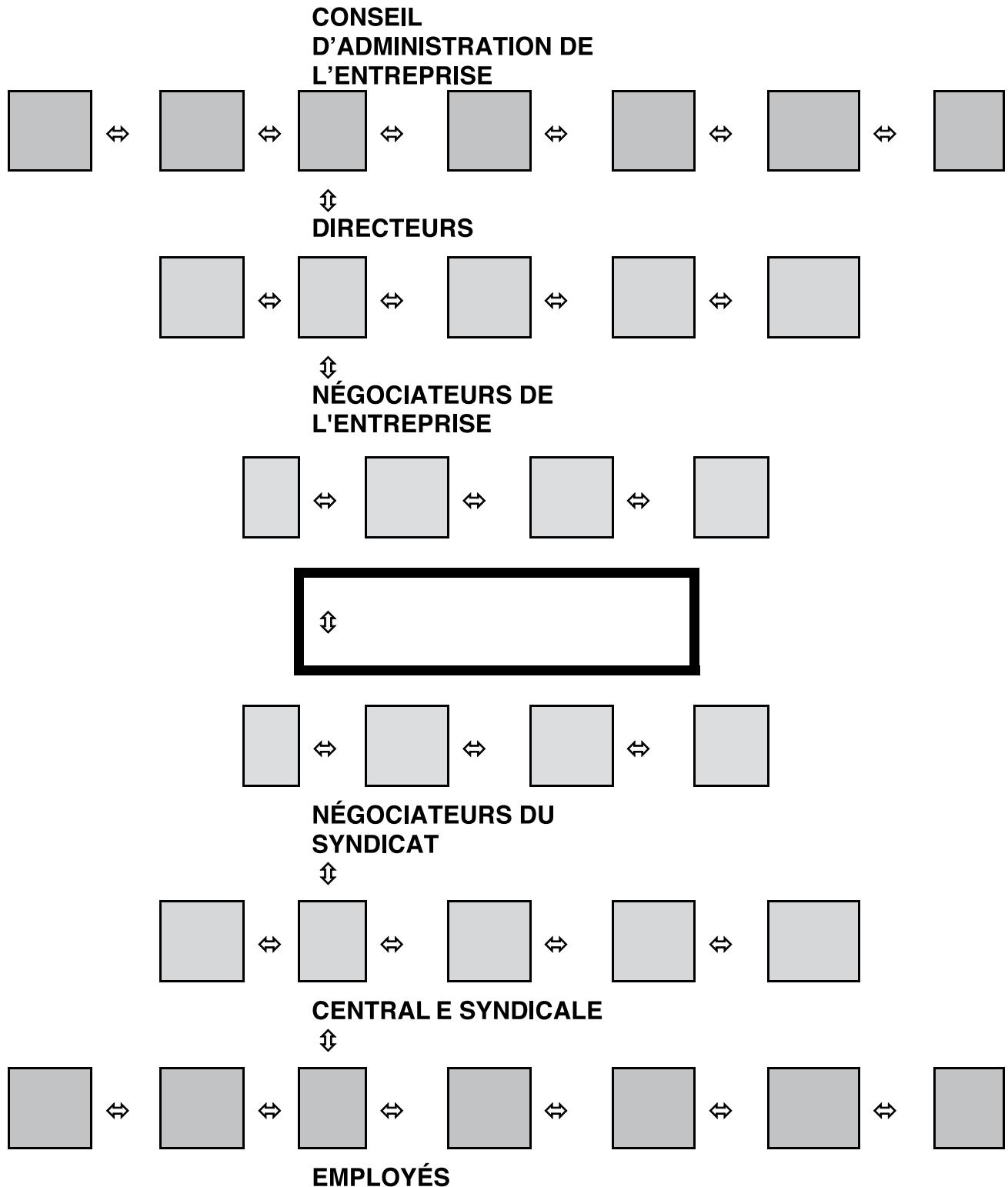
Les réunions séparées constituent un aspect important de la médiation/ conciliation. Les conciliateurs/médiateurs se servent des réunions séparées pour rencontrer séparément et en privé les parties en différend en vue de:

- Aider à établir une communication efficace entre les parties
- Identifier les besoins, intérêts, préoccupations et peurs de chaque partie
- Rapporter les besoins, intérêts, préoccupations et peurs exprimés par l'autre partie
- Promouvoir la résolution - la recherche d'un processus
- Explorer les options
- Développer des propositions
- Explorer les possibilités dont dispose la partie pour bouger de sa position
- Limiter les échanges destructeurs
- Contenir l'émotion
- Vérifier la véracité/faisabilité
- Faire pression sur les parties
- Aider les parties à sauver la face

### **Règles suggérées:**

- Le conciliateur/médiateur décide généralement quand les réunions séparées auront lieu
- Le conciliateur/médiateur se déplace physiquement d'une partie vers l'autre, et non le contraire
- Une information révélée au médiateur/conciliateur en réunion séparée devrait être traitée comme confidentielle sauf s'il est expressément indiqué le contraire
- Quand le conciliateur/médiateur quitte une des parties après une réunion séparée pour se rendre auprès de l'autre, il est conseillé de lui donner du travail à faire en son absence
- Avant de revenir aux réunions séparées, le médiateur fait une pause pour réfléchir à l'étape suivante de sa stratégie
- Quand le médiateur revient voir une des parties il est conseillé de demander d'abord les résultats du travail qu'elle a effectué avant de lui transmettre les informations données par l'autre partie
- Une réunion stratégique confidentielle est lorsqu'une équipe négociatrice se retire momentanément d'une réunion pour examiner les solutions proposées, pour reformer ses plans, et élaborer elle-même des propositions. Normalement, la partie qui demande à se réunir en privé est celle qui devrait quitter la salle de réunion et qui devrait rouvrir la négociation avec un rapport sur la réunion.

### Les niveaux d'interférence dans une négociation



## Les niveaux d'interférence dans une négociation

1. La relation **verticale** entre les deux équipes de négociateurs, face à face autour de la table des négociations
2. Le premier niveau de représentation entre les négociateurs et le premier niveau des mandants
3. Le second niveau de représentation entre le premier et le second niveau des mandants
4. La relation horizontale entre les négociateurs et les mandants du second degré

### Leçons à tirer:

#### 1. Négociateurs:

- Peuvent avoir à prendre/ défendre une position lors des négociations auxquelles ils ne croient pas
- Peuvent prendre du temps pour obtenir des mandats des mandants de premier ou second niveau
- Peuvent avoir reçu de l'information incomplète des mandants de second niveau
- Seront influencés dans leur stratégie de confrontation horizontale, par la dynamique dans la confrontation avec les mandants des premier et second niveaux

#### 2. Premier niveau de mandants:

- Peuvent ressentir de la frustration au cours du processus de négociation
- Peuvent jouer le rôle de médiateurs entre les négociateurs et les mandants du second degré

#### 3. Second niveau de mandants:

- Peuvent ressentir de la frustration au cours du processus de négociation
- Peuvent retarder la délivrance des mandats aux négociateurs
- Peuvent cacher l'information au premier degré des mandats et aux négociateurs

### La technique du Brainstorming

#### Exercice

#### Application de la technique du brainstorming dans la conciliation/ médiation

Durée : 30 minutes

**Instructions :** Lire le scénario suivant et inscrire ci-dessus la liste de toutes les solutions possibles au problème posé. Les solutions proposées, peuvent être bonnes, mauvaises, absurdes, impraticables et drôles. Le but de cet exercice est simplement de s'exercer à générer le plus grand nombre possible de solutions.

Utiliser le guide du brainstorming proposé dans la page suivante.

#### *Scénario*

L'équipe de médiation a un problème. Elle a été contactée pour intervenir dans un conflit opposant un employeur à un groupe de travailleuses qui menacent de faire grève pour motif de harcèlement sexuel et intimidations. Le Directeur départemental ordonne de dépêcher un médiateur afin d'aider les parties à résoudre le conflit à l'amiable. Mais, les travailleuses exigent une femme pour prendre en charge le processus de médiation.

**Or, le service de médiation n'a pas de femmes médiatrices. Qu'auriez-vous fait pour surmonter cette contrainte et résoudre le différend ?**

#### ***LISTE DES SOLUTION :***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Guide du brainstorming

### Toutes les solutions possibles

Critères d'évaluation relatifs aux/ à :

1. Manifestations/ signes
2. Causes
3. Besoins/ intérêts
4. La faisabilité/ l'applicabilité des solutions

### Solutions préférées

## La technique du brainstorming

### À FAIRE

- Considérer seul/e le problème
- Exécuter seul(e) la liste de toutes les solutions possibles
- Partager toutes vos solutions avec le groupe
- Permettre à chaque membre du groupe de donner ses solutions
- Faire la liste de toutes les solutions
- Se mettre d'accord sur les critères pour évaluer les solutions
- Considérer chaque solution de façon collégiale
- Evaluer chaque solution en fonction des critères
- Se mettre d'accord sur la solution la plus appropriée/ pertinente.

### À NE PAS FAIRE

- Juger ou évaluer avant que toutes les solutions n'aient été proposées
- Critiquer ou évaluer les solutions des autres
- Se focaliser sur la personne qui propose la solution
- Rejeter des solutions avant que toutes les solutions n'aient été recueillies.

Feuille à insérer dans le dossier

#### **4. Qualités et habiletés nécessaires pour la conciliation**

## 4.1 Les qualités nécessaires au conciliateur

## Exercice

sur l'identification des qualités nécessaires au conciliateur.

**Durée :** 30 minutes

**Instructions** : individuellement, rédiger la liste des qualités et des compétences/habiletés qu'un conciliateur/médiateur devrait posséder ; ensuite, comparer les réponses en binôme.

## Quelques qualités nécessaires au conciliateur

### Indépendant

Est capable de rester autonome, détaché des parties et de leurs problèmes, ainsi que des préjugés et conditionnements qui l'ont marqué dans son milieu familial, culturel, social et politique et peut le prouver aux parties.

### Attentif

Peut comprendre les parties et écouter activement.

### Inspire la confiance

Donne aux parties l'impression que leurs pensées et sentiments sont compris; les met à l'aise; leur donne une chance de prendre leurs propres décisions chaque fois que cela est possible; veut réellement aider les parties à résoudre leur litige.

### Capable d'influencer

Réalise l'importance du vocabulaire employé, des gestes, des expressions, du « langage du corps » dans la communication avec les parties et les utilise de façon appropriée; est capable de créer le doute dans l'esprit des parties.

### Créatif, orienté à résoudre les problèmes

Fait preuve de ces qualités dans la recherche d'un accord gagnant/gagnant, et dans la génération d'idées et propositions cohérentes avec les circonstances et acceptables par les deux parties opposées.

### Consciencieux/ rationnel/ maître de ses réactions

Fait attention à ses propres sentiments et attitudes pour ne pas traiter les parties de façon injuste, contrôle sa voix.

### Compétent & avoir de la présence

A suffisamment de présence, d'assurance et d'autres qualités sociales pour être capable de conduire un processus avec autorité, pour obtenir la confiance des parties et donner à chaque partie l'impression qu'elle a eu l'opportunité de présenter son cas.

### Capacité de flexibilité et d'adaptation

Est capable d'orienter le processus de conciliation de façon à s'adapter aux exigences de chaque situation.

### Mesuré

A la capacité de reconnaître les émotions, et de les mettre en équilibre avec les besoins de la situation; Est attentif aux craintes des parties; est affirmatif quand il le faut et coopératif quand il le faut; a la faculté d'analyser et d'affirmer les véritables chances de changement et d'accord; sait quand il/elle doit s'arrêter et quand il/elle peut continuer.

### Réagit aux situations et aux attitudes des personnes

A l'expérience des relations humaines, connaît les différentes sortes de comportements humains, la dynamique des pouvoirs entre les parties, le fond du problème et est rompu aux procédures (juridiques et économiques) fondamentales

### A des capacités d'analyse et de diagnostic des conflits

Est capable de diagnostiquer le conflit en distinguant les causes des effets et les positions des besoins réels.

### Maîtrise le processus

Développe des stratégies, gère des processus et aide à résoudre les conflits entre les parties de façon efficace.

### A du professionnalisme

Attache de l'importance aux disciplines/ sciences requises pour aboutir aux résultats, prend ce travail au sérieux, est préparé et à l'heure, reste toujours respectueux avec les parties.

### Disponibilité, maîtrise de soi

Ne se laisse pas intimider ni manipuler par les parties, reste disponible et flexible et, se maîtrise pour pouvoir travailler sous pression.

#### **4.2 Les habiletés de conciliation/ médiation**

Il est évident que la personne chargée de la conciliation/médiation doit non seulement connaître les habiletés et les techniques requises pour le processus de négociation mais il/elle doit les maîtriser dans la mesure où il/elle assume les fonctions d'aide à la réflexion et à la résolution des problèmes d'autrui, de régulation des relations humaines, d'adaptation au changement, de leadership des processus de négociation et de conciliation .

Toutes ces fonctions requièrent non seulement des qualités humaines et professionnelles, mais aussi des habiletés spécifiques comme par exemple :

- La connaissance de soi et l'impartialité
- L'implication, le détachement vis-à-vis des problèmes, des personnes et des intérêts
- La réceptivité et l'intérêt pour les besoins et les préoccupations d'autrui
- La perspicacité, la ponctualité, la correction et la réserve ;
- Les compétences et connaissances techniques, sociales et juridiques ;
- La maîtrise des éléments irrationnels, le sens de la communication et l'intuition.

##### **A. La capacité d'écoute**

Supposons que vous êtes un conciliateur/ médiateur. Vous discutez avec deux parties en différend. Voici quelques questions à se poser lors de cette expérience où il s'agit d'analyser la capacité d'écoute de chaque partie:

- Comment vous sentiez-vous lorsque vous aperceviez que votre interlocuteur vous écoutait attentivement?
- Comment vous sentiez lorsque vous aperceviez que votre interlocuteur vous a écouté?
- Vous était-il difficile de ne pas interrompre votre partenaire pendant son discours?
- Quels sont les signes indiquant que votre interlocuteur ne vous écoutait pas?
- Identifiez les obstacles à une écoute attentive.

## Quelques pratiques d'écoute attentive

### À FAIRE

- Créer un environnement d'écoute attentive
- Continuer à écouter même si ce qui est dit est une répétition
- Être patient et courtois
- Continuer à écouter même si on n'est pas d'accord avec ce que l'on entend
- Avoir une attitude bienveillante envers l'orateur
- Montrer par ses gestes que l'on écoute
- Être attentif aux gestes et aux mouvements du corps

### À NE PAS FAIRE

- Interrompre à tout moment
- Terminer les phrases de façon systématique
- Rêver, se déconcentrer
- Rester absolument impassible sans bouger
- Changer de sujet à tout moment
- Argumenter dès le début
- Utiliser des stéréotypes
- Juger dès le début
- Exclure d'office des idées émises
- Donner son avis, être paternaliste ou autoritaire, agressif.

Feuille à insérer dans le dossier

## B. La reformulation

### À FAIRE

- Écouter attentivement
- Centrer son attention sur l'orateur
- Se concentrer
- Exprimer ce que l'on a compris de ce qui est réellement dit en utilisant ses propres mots
- Inclure les faits mais aussi les sentiments
- Vérifier que l'on a reformulé correctement avant de répondre en donnant son point de vue
- Reformuler des quantités gérables d'information

### À NE PAS FAIRE

- Évaluer
- Juger
- Se contenter de répéter simplement ce qu'on a entendu
- Faire des réponses stéréotypées
- Reformuler/adapter à votre point de vue
- Interrrompre de façon inappropriée
- Répéter en exagérant ce qu'a dit l'autre
- Être paternaliste
- Proposer des solutions

Feuille à insérer dans le dossier

### C. Faire face à la colère

## **Exercice en groupe**

### **Faire face à la colère**

**Durée:** 15 minutes

### Instructions:

Individuellement puis en groupe, notez quelles sont vos méthodes pour faire face à la colère dans le cadre d'une négociation

- #### 1. Comment faites-vous pour contenir votre propre colère?

- ## 2. Comment faites-vous pour faire face à la colère des autres?

## Pour maîtriser sa propre colère

- Être stratégique et choisir la tactique appropriée
- Prendre une pause, respirer profondément
- Reconnaître et accepter l'émotion
- Reconnaître les émotions ressenties, ex. colère, frustration, humiliation
- Ne pas assumer la responsabilité
- Identifier les causes de l'émotion
- Exprimer cette émotion quand c'est approprié
- Séparer cette émotion des enjeux et problèmes et résoudre séparément chacun
- Ne pas réagir de façon spontanée — agir de façon stratégique réfléchir avant d'agir
- Reconnaître la colère le plus tôt possible
- Utiliser la colère comme stratégie
- Faire attention aux expressions de son visage
- Vérifier le ton de sa voix
- Sélectionner vos mots avec prudence
- Être affirmatif mais pas agressif
- Être réaliste et vérifier la faisabilité de toutes alternatives
- Ne pas créer de pressions inutiles
- Ne pas utiliser être narcissique « MOI, JE... »

## Pour supporter la colère des autres :

- Être stratégique et choisir la tactique
- Encourager l'autre à reconnaître ses émotions et en parler avec elle
- Manifester de l'empathie et non pas de la sympathie
- S'en tenir aux faits, traiter autrui avec respect et se concentrer sur les intérêts
- Etre positif, et non négatif
- Ne pas être sur la défensive, rester calme, répondre aux questions    Ne pas réagir avec passion
- Ne pas contredire, ni provoquer les personnes en colère
- Éviter la polémique
- Ne pas faire de reproches, baisser le ton
- Éviter les expressions dangereuses, du type: « vous êtes toujours... Vous avez tort... « vous n'êtes pas réaliste, Il ne faut jamais... »

**Exercice**

**Le blanchiment de langage**

**De A à B:** « Je ne me fous pas de mes responsabilités et je n'aurais eu aucun problème pour finir le travail et rester plus tard à l'usine mais est ce que c'est ma faute si vous n'êtes jamais capable d'expliquer clairement ce dont vous avez besoin ? »

**Médiateur :**

.....  
.....  
.....  
.....

**De A à B :** « J'essaye de faire un bon travail mais comment voulez vous que je le fasse quand ce sont trois personnes qui me donnent des indications en même temps ? »

**Médiateur :**

.....  
.....  
.....  
.....

**De A à B :** « J'en ai vraiment marre de toute cette histoire. Faites moi une offre à la fin mais qu'on en finisse. Je suis prêt à n'importe quoi pour ne plus avoir à discuter avec vous. »

**Médiateur :**

.....  
.....  
.....  
.....

**De A à B :** « Si vous m'aviez parlé de tout cela il y a six mois nous n'aurions pas ce problème

**De B à A :** Je vous en ai parlé mais vous m'avez rétorqué que ce n'était pas important. Par conséquent j'ai estimé que vous n'aviez qu'à vous en occuper.

**Médiateur :**

.....  
.....  
.....  
.....

### Correction de feuille de travail 8 « Le blanchiment de langage »

**De A à B:** « Je ne me fous pas de mes responsabilités et je n'aurais eu aucun problème pour finir le travail et rester plus tard à l'usine mais est ce que c'est ma faute si vous n'êtes jamais capable d'expliquer clairement ce dont vous avez besoin ? »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous seriez resté si vous aviez su ce qu'il fallait faire.** »

**De A à B :** « J'essaye de faire un bon travail mais comment voulez vous que je le fasse quand ce sont trois personnes qui me donnent des indications en même temps ? »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous aimeriez faire un bon travail mais que le fait que plusieurs personnes vous donnent des instructions en même temps vous crée des problèmes** »

**De A à B :** « J'en ai vraiment marre de toute cette histoire. Faites moi une offre, n'importe laquelle, mais qu'on en finisse. Je suis prêt à n'importe quoi pour ne plus avoir à discuter avec vous. »

**Médiateur :** « **Vous avez vraiment envie de trouver une solution** »

**A :** « Si vous m'aviez parlé de tout cela il y a six mois nous n'aurions pas ce problème »

**B :** « Je vous en ai parlé mais vous m'avez rétorqué que ce n'était pas important. Par conséquent j'ai estimé que vous n'aviez qu'à vous en occuper. »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous êtes tous les deux d'accord pour dire qu'il faut trouver urgentement une solution à ce problème.** »

## **Etude de cas**

### **Aider les autres à sauver la face**

**Durée:** 30 minutes

## Instructions

Lisez l'étude de cas dans la page suivante, ensuite répondez aux questions ci-après, individuellement, puis en binôme:

1. Que diriez-vous à M. Tabi pour l'aider à sauver la face?

2. Faites une liste des choses que vous feriez ou ne feriez pas pour aider les gens à sauver la face.

### **Etude de cas: Aider les autres à sauver la face**

Un grand consortium d'exploitation des mines « la vallée d'or » emploie 500 personnes. La main d'œuvre est essentiellement composée d'hommes qui demeurent loin de leur domicile pour des périodes prolongées. L'entreprise est située au nord du pays, dans une zone isolée.

M. Touré, le responsable des ressources humaines, a peur des risques qu'encourent ses ouvriers d'être infecté par le VIH/SIDA. C'est ainsi qu'il a mis en place avec les représentants du syndicat une campagne d'information pour la promotion de l'usage des préservatifs. Il est convaincu que cette campagne a été suffisante pour protéger les ouvriers contre l'épidémie et assurer une main d'œuvre stable. Chaque année la direction de l'entreprise organise des contrôles médicaux pour les ouvriers. Pour la première fois, un dépistage du VIH/SIDA a été organisé pour les travailleurs qui le souhaitent. Une équipe d'infirmiers de la capitale est venue pour faire les prélèvements.

Ce jour, M. Touré, ainsi que les autres directeurs étaient présents et ont eux -mêmes participé au dépistage. M. Tabi, directeur des opérations, a remarqué qu'aucun mineur de l'équipe des puits K.2 n'était venu au contrôle. C'est ainsi qu'il est immédiatement parti voir le chef d'équipe, M. Kandé.

M. Tabi lui demande pourquoi boycotte le dépistage et l'oblige à mobiliser ses coéquipiers. Quand M. Kandé lui répond que ni lui, ni ses coéquipiers n'en ont rien à foutre de ce dépistage, M. Tabi est très en colère et veut passer pour aller voir les autres ouvriers au travail dans les puits K2. Cependant M. Kandé, un homme très costaud, lui bloque brusquement le passage. Sur ce, M. Tabi, qui se sentait provoqué lui dit que pour lui le résultat est clair et qu'il le considère comme étant porteur du virus et qu'il allait faire le nécessaire pour le mettre à la porte. Il tourne le dos à M. Kandé et part.

Quand M. Kandé est convoqué auprès de M. Touré le lendemain matin, il entend que la direction a décidé de le licencier pour faute grave, constituée par l'utilisation de la force contre un membre de la direction.

M. Kandé est choqué par la façon dont il a été traité. Il se sent victime d'une discrimination fondée sur le soupçon d'être atteint par le virus du VIH/SIDA.

En tant que conciliateur/médiateur vous avez été appelé pour aider les parties à résoudre le conflit.

#### D. Quelques recommandations pour aider les autres à sauver la face

##### À FAIRE

- Se focaliser sur les intérêts et non sur les positions
- Demander les conseils d'un tiers
- Fournir des informations supplémentaires et identifier les éléments méritant un changement de position
- Faire en sorte que la solution émane de votre adversaire
- Se focaliser sur les points litigieux sur lesquels les parties sont déjà arrivées à un accord
- Suggérer des idées pour sortir dignement d'un conflit (vis-à-vis des supérieurs, subordonnées, son conseil d'administration)
- Aider la personne à se rétracter ou revenir sur de meilleures positions
- Demander une suspension temporaire de la plainte
- Aider à offrir le choix à l'adversaire
- Recentrer sur le problème, éloigner l'attention centrée sur des personnes

##### À NE PAS FAIRE

- Juger
- Embarrasser
- Critiquer
- Humilier
- Ignorer les personnes ou juger leurs faits/ paroles comme « insensé »
- Menacer, intimider
- Négliger les besoins humains fondamentaux
- Minimiser
- Assumer que les dés sont jetés
- Reprocher
- Éviter
- Donner des conseils
- Imiter par gestes ou mimiques

## **5. Code éthique des conciliateurs**

## Travail en groupe

## Rédaction d'un projet de code éthique des conciliateurs

**Durée :** 1 heure 30 minutes

## Instructions :

Constituer des sous groupes de travail ;

En vous appuyant sur les annexes E & F, et en appliquant les techniques et directives étudiées (Travail en groupe et brainstorming), élaborez une proposition de code éthique pour les conciliateurs/ médiateurs de votre pays.

### **Méthode de travail suggérée:**

En premier lieu, réfléchir aux problèmes d'éthique qui se posent ou pourraient se poser dans votre pays et les inscrire sur le tableau papier. Pour cela utiliser la technique du brainstorming.

En deuxième étape, réfléchir aux règles de conduite et d'intégrité du conciliateur qui pourraient garantir la respectabilité et le bon fonctionnement de la conciliation des conflits de travail dans votre pays, notez-les sur le tableau papier/ Flipchart. Ensuite, regrouper les différentes idées par catégories et les noter sur le tableau papier.

Désigner un porte-parole pour chaque sous-groupe afin de présenter en session plénière, les propositions de clauses d'un code éthique national.

#### **Liste des problèmes rencontrés dans votre pays :**

#### Règles de conduite et principes éthiques du conciliateur/ médiateur

## Résumé

La conciliation est un mécanisme très simple à travers lequel une tierce partie indépendante (une personne ou un organisme) est appelée à aider les parties en litige à trouver une solution. La personne/organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, mais c'est aux parties en litige de trouver la solution au conflit. Le processus de médiation est exactement le même que celui de la conciliation ; la seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme) qui, après avoir agit comme un conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, assume un rôle plus propositif en suggérant une ou plusieurs alternatives de solution.

Les parties en litige peuvent accepter une des solutions ou les refuser.

Si, dans son évolution historique, il y a eu une distinction entre conciliation et médiation, aujourd'hui dans la plupart des pays cette distinction, dans la pratique, n'est plus si évidente et les termes conciliation/ médiation sont indistinctement utilisés et leurs méthodes sont interchangeables.

Elle se caractérise par :

- La présence d'une tierce partie, neutre, impartiale dont le principal rôle est de faciliter le processus de recherche de consensus ;
- Des réunions séparées entre le conciliateur/ médiateur et chaque partie impliquée dans le conflit ;
- Des sessions plénières réunissant les parties opposées en présence du conciliateur/ médiateur ;
- La négociation- face à face- entre les deux parties en présence du conciliateur.

Dans le monde, il existe différents systèmes de résolution des conflits :

- Des systèmes fondées sur la recherche du consensus, dont la conciliation/ médiation, la négociation, etc.
- Des systèmes hybrides (Médiation/ arbitrage, arbitrage/ conseil, etc.)
- Des systèmes fondés sur le pouvoir décisionnel d'une tierce personne (Tribunal, arbitrage, etc.)

Les services de conciliation fournis dans le monde sont de trois types :

- Les services assurés par l'Etat (Inspection du travail, comme en Afrique francophone, au Danemark, en France, etc.)
- Les services assurés par des organismes privés tels qu'aux USA, en Afrique du sud, en Australie, etc.
- Les services indépendants mais financés par l'Etat.

Le processus de conciliation/ médiation se compose de quatre principales étapes, à savoir, l'étape introductory, l'étape de diagnostic, l'étape de proposition de solutions et enfin, l'étape de l'accord.

Différentes techniques sont nécessaires pour la conciliation/ médiation, entre autres :

- L'identification des différents acteurs et des niveaux d'interférence dans la négociation ;
- La capacité d'aider les parties à vérifier la faisabilité des alternatives (recours au pouvoir ou aux procédures judiciaires) à un accord négocié;
- Le brainstorming et la résolution des problèmes de façon collégiale ;

La fonction de conciliation/ médiation requiert un profil psychologique et professionnel spécifique ainsi que des qualités et des habiletés particulières dont l'indépendance, l'impartialité, la neutralité, les compétences juridiques et techniques, la flexibilité, la disponibilité et la ponctualité, la maîtrise de soi, l'écoute attentive, la capacité de reformulation et de maîtrise des émotions et de la colère, ainsi que la capacité d'aider autrui à sauver la face et à sortir d'un conflit avec dignité.

La fonction de conciliation/médiation exige des règles de conduite et des principes éthiques rigoureux et adéquats aux divers contextes socio économiques, culturels et juridiques.

## Les avantages de la conciliation/ médiation

Hormis les avantages que présente la conciliation/ médiation, généralement, les parties en conflit ont recours à ce mécanisme pour les raisons suivantes :

- C'est une procédure flexible qui favorise le dialogue
- C'est une procédure confidentielle qui est moins coûteuse qu'un procès
- Ce sont les parties qui cherchent de résoudre le conflit et qui maîtrisent le processus
- Permet de traiter les causes réelles du conflit, les besoins et les intérêts réels des conflits
- Permet de résoudre un litige et tentent de préserver les relations de coopération futures entre les parties
- Permet d'adopter des approches intégratives, d'aboutir à des accords gagnants/gagnants

## LA TECHNIQUE DU BRAINSTORMING

### À FAIRE

- Considérer seul/e le problème
- Exécuter seul(e) la liste de toutes les solutions possibles
- Partager toutes vos solutions avec le groupe
- Permettre à chaque membre du groupe de donner ses solutions
- Faire la liste de toutes les solutions
- Se mettre d'accord sur les critères pour évaluer les solutions
- Considérer chaque solution de façon collégiale
- Evaluer chaque solution en fonction des critères
- Se mettre d'accord sur la solution la plus appropriée/ pertinente.

### À NE PAS FAIRE

- Juger ou évaluer avant que toutes les solutions n'aient été proposées
- Critiquer ou évaluer les solutions des autres
- Se focaliser sur la personne qui propose la solution
- Rejeter des solutions avant que toutes les solutions n'aient été recueillies.

Feuille à insérer dans le dossier

## Quelques pratiques d'écoute attentive

### À FAIRE

- Créer un environnement d'écoute attentive
- Continuer à écouter même si ce qui est dit est une répétition
- Être patient et courtois
- Continuer à écouter même si on n'est pas d'accord avec ce que l'on entend
- Avoir une attitude bienveillante envers l'orateur
- Montrer par ses gestes que l'on écoute
- Être attentif aux gestes et aux mouvements du corps

### À NE PAS FAIRE

- Interrompre à tout moment
- Terminer les phrases de façon systématique
- Rêver, se déconcentrer
- Rester absolument impassible sans bouger
- Changer de sujet à tout moment
- Argumenter dès le début
- Utiliser des stéréotypes
- Juger dès le début
- Exclure d'office des idées émises
- Donner son avis, être paternaliste ou autoritaire, agressif.

Feuille à insérer dans le dossier

## B. La reformulation

### À FAIRE

- Écouter attentivement
- Centrer son attention sur l'orateur
- Se concentrer
- Exprimer ce que l'on a compris de ce qui est réellement dit en utilisant ses propres mots
- Inclure les faits mais aussi les sentiments
- Vérifier que l'on a reformulé correctement avant de répondre en donnant son point de vue
- Reformuler des quantités gérables d'information

### À NE PAS FAIRE

- Évaluer
- Juger
- Se contenter de répéter simplement ce qu'on a entendu
- Faire des réponses stéréotypées
- Reformuler/adapter à votre point de vue
- Interrrompre de façon inappropriée
- Répéter en exagérant ce qu'a dit l'autre
- Être paternaliste
- Proposer des solutions

Feuille à insérer dans le dossier

**Pour maîtriser sa propre colère**

- Être stratégique et choisir la tactique appropriée
- Prendre une pause, respirer profondément
- Reconnaître et accepter l'émotion
- Reconnaître les émotions ressenties, ex. colère, frustration, humiliation
- Ne pas assumer la responsabilité
- Identifier les causes de l'émotion
- Exprimer cette émotion quand c'est approprié
- Séparer cette émotion des enjeux et problèmes et résoudre séparément chacun
- Ne pas réagir de façon spontanée — agir de façon stratégique
- réfléchir avant d'agir
- Reconnaître la colère le plus tôt possible
- Utiliser la colère comme stratégie
- Faire attention aux expressions de son visage
- Vérifier le ton de sa voix
- Sélectionner vos mots avec prudence
- Être affirmatif mais pas agressif
- Être réaliste et vérifier la faisabilité de toutes alternatives
- Ne pas créer de pressions inutiles
- Ne pas utiliser être narcissique « MOI, JE... »

Feuille à insérer dans le dossier

**Pour supporter la colère des autres :**

- Être stratégique et choisir la tactique
- Encourager l'autre à reconnaître ses émotions et en parler avec elle
- Manifester de l'empathie et non pas de la sympathie
- S'en tenir aux faits, traiter autrui avec respect et se concentrer sur les intérêts
- Etre positif, et non négatif
- Ne pas être sur la défensive, rester calme, répondre aux questions
- Ne pas réagir avec passion
- Ne pas contredire, ni provoquer les personnes en colère
- Éviter la polémique
- Ne pas faire de reproches, baisser le ton
- Éviter les expressions dangereuses, du type: « vous êtes toujours... Vous avez tort... « vous n'êtes pas réaliste, Il ne faut jamais... »

### **Correction de feuille de travail 8 « Le blanchiment de langage »**

**De A à B:** « Je ne me fous pas de mes responsabilités et je n'aurais eu aucun problème pour finir le travail et rester plus tard à l'usine mais est ce que c'est ma faute si vous n'êtes jamais capable d'expliquer clairement ce dont vous avez besoin ? »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous seriez resté si vous aviez su ce qu'il fallait faire.** »

**De A à B :** « J'essaye de faire un bon travail mais comment voulez vous que je le fasse quand ce sont trois personnes qui me donnent des indications en même temps ? »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous aimeriez faire un bon travail mais que le fait que plusieurs personnes vous donnent des instructions en même temps vous crée des problèmes** »

**De A à B :** « J'en ai vraiment marre de toute cette histoire. Faites moi une offre, n'importe laquelle, mais qu'on en finisse. Je suis prêt à n'importe quoi pour ne plus avoir à discuter avec vous. »

**Médiateur :** « **Vous avez vraiment envie de trouver une solution** »

**A :** « Si vous m'aviez parlé de tout cela il y a six mois nous n'aurions pas ce problème «

**B :** « Je vous en ai parlé mais vous m'avez rétorqué que ce n'était pas important. Par conséquent j'ai estimé que vous n'aviez qu'à vous en occuper. »

**Médiateur :** « **Ce que je comprends c'est que vous êtes tous les deux d'accord pour dire qu'il faut trouver urgentement une solution à ce problème.** »

Feuille de travail 9

## **Etude de cas**

### **Aider les autres à sauver la face**

**Durée:** 30 minutes

## Instructions

Lisez l'étude de cas dans la page suivante, ensuite répondez aux questions ci-après, individuellement, puis en binôme:

1. Que diriez-vous à M. Tabi pour l'aider à sauver la face?

2. Faites une liste des choses que vous feriez ou ne feriez pas pour aider les gens à sauver la face.

### **Etude de cas: Aider les autres à sauver la face**

Un grand consortium d'exploitation des mines « la vallée d'or » emploie 500 personnes. La main d'œuvre est essentiellement composée d'hommes qui demeurent loin de leur domicile pour des périodes prolongées. L'entreprise est située au nord du pays, dans une zone isolée.

M. Touré, le responsable des ressources humaines, a peur des risques qu'encourent ses ouvriers d'être infecté par le VIH/SIDA. C'est ainsi qu'il a mis en place avec les représentants du syndicat une campagne d'information pour la promotion de l'usage des préservatifs. Il est convaincu que cette campagne a été suffisante pour protéger les ouvriers contre l'épidémie et assurer une main d'œuvre stable. Chaque année la direction de l'entreprise organise des contrôles médicaux pour les ouvriers. Pour la première fois, un dépistage du VIH/SIDA a été organisé pour les travailleurs qui le souhaitent. Une équipe d'infirmiers de la capitale est venue pour faire les prélèvements.

Ce jour, M. Touré, ainsi que les autres directeurs étaient présents et ont eux -mêmes participé au dépistage. M. Tabi, directeur des opérations, a remarqué qu'aucun mineur de l'équipe des puits K.2 n'était venu au contrôle. C'est ainsi qu'il est immédiatement parti voir le chef d'équipe, M. Kandé.

M. Tabi lui demande pourquoi boycotte le dépistage et l'oblige à mobiliser ses coéquipiers. Quand M. Kandé lui répond que ni lui, ni ses coéquipiers n'en ont rien à foutre de ce dépistage, M. Tabi est très en colère et veut passer pour aller voir les autres ouvriers au travail dans les puits K2. Cependant M. Kandé, un homme très costaud, lui bloque brusquement le passage. Sur ce, M. Tabi, qui se sentait provoqué lui dit que pour lui le résultat est clair et qu'il le considère comme étant porteur du virus et qu'il allait faire le nécessaire pour le mettre à la porte. Il tourne le dos à M. Kandé et part.

Quand M. Kandé est convoqué auprès de M. Touré le lendemain matin, il entend que la direction a décidé de le licencier pour faute grave, constituée par l'utilisation de la force contre un membre de la direction.

M. Kandé est choqué par la façon dont il a été traité. Il se sent victime d'une discrimination fondée sur le soupçon d'être atteint par le virus du VIH/SIDA.

En tant que conciliateur/médiateur vous avez été appelé pour aider les parties à résoudre le conflit.

#### D. Quelques recommandations pour aider les autres à sauver la face

##### À FAIRE

- Se focaliser sur les intérêts et non sur les positions
- Demander les conseils d'un tiers
- Fournir des informations supplémentaires et identifier les éléments méritant un changement de position
- Faire en sorte que la solution émane de votre adversaire
- Se focaliser sur les points litigieux sur lesquels les parties sont déjà arrivées à un accord
- Suggérer des idées pour sortir dignement d'un conflit (vis-à-vis des supérieurs, subordonnées, son conseil d'administration)
- Aider la personne à se rétracter ou revenir sur de meilleures positions
- Demander une suspension temporaire de la plainte
- Aider à offrir le choix à l'adversaire
- Recentrer sur le problème, éloigner l'attention centrée sur des personnes

##### À NE PAS FAIRE

- Juger
- Embarrasser
- Critiquer
- Humilier
- Ignorer les personnes ou juger leurs faits/ paroles comme « insensé »
- Menacer, intimider
- Négliger les besoins humains fondamentaux
- Minimiser
- Assumer que les dés sont jetés
- Reprocher
- Éviter
- Donner des conseils
- Imiter par gestes ou mimiques

## **14.5. Code éthique des conciliateurs**

## Travail en groupe

## Rédaction d'un projet de code éthique des conciliateurs

**Durée :** 1 heure 30 minutes

## Instructions :

#### Constituer des sous groupes de travail ;

En vous appuyant sur les annexes E & F, et en appliquant les techniques et directives étudiées (Travail en groupe et brainstorming), élaborez une proposition de code éthique pour les conciliateurs/ médiateurs de votre pays.

#### **Méthode de travail suggérée:**

En premier lieu, réfléchir aux problèmes d'éthique qui se posent ou pourraient se poser dans votre pays et les inscrire sur le tableau papier. Pour cela utiliser la technique du brainstorming.

En deuxième étape, réfléchir aux règles de conduite et d'intégrité du conciliateur qui pourraient garantir la respectabilité et le bon fonctionnement de la conciliation des conflits de travail dans votre pays, notez-les sur le tableau papier/ Flipchart. Ensuite, regrouper les différentes idées par catégories et les noter sur le tableau papier.

Désigner un porte-parole pour chaque sous-groupe afin de présenter en session plénière, les propositions de clauses d'un code éthique national.

### **Liste des problèmes rencontrés dans votre pays :**

## Règles de conduite et principes éthiques du conciliateur/ médiateur

## Résumé

La conciliation est un mécanisme très simple à travers lequel une tierce partie indépendante (une personne ou un organisme) est appelée à aider les parties en litige à trouver une solution. La personne/organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, mais c'est aux parties en litige de trouver la solution au conflit. Le processus de médiation est exactement le même que celui de la conciliation ; la seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme) qui, après avoir agit comme un conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, assume un rôle plus propositif en suggérant une ou plusieurs alternatives de solution.

Les parties en litige peuvent accepter une des solutions ou les refuser.

Si, dans son évolution historique, il y a eu une distinction entre conciliation et médiation, aujourd’hui dans la plupart des pays cette distinction, dans la pratique, n'est plus si évidente et les termes conciliation/ médiation sont indistinctement utilisés et leurs méthodes sont interchangeables.

Elle se caractérise par :

- La présence d'une tierce partie, neutre, impartiale dont le principal rôle est de faciliter le processus de recherche de consensus ;
- Des réunions séparées entre le conciliateur/ médiateur et chaque partie impliquée dans le conflit ;
- Des sessions plénières réunissant les parties opposées en présence du conciliateur/ médiateur ;
- La négociation- face à face- entre les deux parties en présence du conciliateur.

Dans le monde, il existe différents systèmes de résolution des conflits :

- Des systèmes fondées sur la recherche du consensus, dont la conciliation/ médiation, la négociation, etc.
- Des systèmes hybrides (Médiation/ arbitrage, arbitrage/ conseil, etc.)
- Des systèmes fondés sur le pouvoir décisionnel d'une tierce personne (Tribunal, arbitrage, etc.)

Les services de conciliation fournis dans le monde sont de trois types :

- Les services assurés par l'Etat (Inspection du travail, comme en Afrique francophone, au Danemark, en France, etc.)
- Les services assurés par des organismes privés tels qu'aux USA, en Afrique du sud, en Australie, etc.
- Les services indépendants mais financés par l'Etat.
- Le processus de conciliation/ médiation se compose de quatre principales étapes, à savoir, l'étape introductory, l'étape de diagnostic, l'étape de proposition de solutions et enfin, l'étape de l'accord.

Différentes techniques sont nécessaires pour la conciliation/ médiation, entre autres :

- L'identification des différents acteurs et des niveaux d'interférence dans la négociation ;
- La capacité d'aider les parties à vérifier la faisabilité des alternatives (recours au pouvoir ou aux procédures judiciaires) à un accord négocié;
- Le brainstorming et la résolution des problèmes de façon collégiale ;

La fonction de conciliation/ médiation requiert un profil psychologique et professionnel spécifique ainsi que des qualités et des habiletés particulières dont l'indépendance, l'impartialité, la neutralité, les compétences juridiques et techniques, la flexibilité, la disponibilité et la ponctualité, la maîtrise de soi, l'écoute attentive, la capacité de reformulation et de maîtrise des émotions et de la colère, ainsi que la capacité d'aider autrui à sauver la face et à sortir d'un conflit avec dignité.

La fonction de conciliation/médiation exige des règles de conduite et des principes éthiques rigoureux et adéquats aux divers contextes socio économiques, culturels et juridiques.

**EXERCICES COMPLEMENTAIRES :**

# **L'ACTION DU CONCILIATEUR**



## **Table des matières**

1. Jeu de rôle à propos d'un cahier de revendications classique pour lequel une conciliation ou une médiation préalable est demandée
  - 1.1 Données de base connues de tous les acteurs
  - 1.2 Données exclusives pour les employeurs
  - 1.3 Données spécifiques à l'organisation syndicale
  - 1.4 L'attitude du conciliateur
2. Jeu de rôles concernant la restructuration planifiée par une filiale d'une société multinationale avec demande de conciliation préalable
  - 2.1 Données de base connues de tous les acteurs
  - 2.2 Données exclusives pour les employeurs
  - 2.3 Données propres aux organisations syndicales
    - 2.3.1 Du côté de l'organisation majoritaire
    - 2.3.2 Les délibérations au sein du groupe syndical minoritaire
  - 2.4 Le comportement du conciliateur
3. Jeu de rôles relatif aux licenciements d'un délégué syndical provoquant une grève spontanée reconnue par les organisations assortie d'une demande d'intervention immédiate d'un conciliateur
  - 3.1 Données de base connues de tous les acteurs
  - 3.2 Données spécifiques aux employeurs
  - 3.3 Données propres aux organisations syndicales
    - 3.3.1 Du côté de l'organisation majoritaire
    - 3.3.2 Les délibérations au sein de la centrale syndicale minoritaire
  - 3.4 L'attitude du conciliateur
4. Situation d'une entreprise dans laquelle la délégation du personnel est réticente vis-à-vis de l'introduction d'un système de flexibilité temporelle des prestations du personnel
  - 4.1 Données de base connues de tous les acteurs
  - 4.2 Données particulières pour le patronat
  - 4.3 Données propres au syndicat
  - 4.4 L'approche du conciliateur
5. Situation dans laquelle une organisation syndicale essaye de s'implanter dans une grande entreprise agricole
  - 5.1 Données de base connues de tous les acteurs
  - 5.2 Données particulières pour les employeurs
  - 5.3 Les éléments spécifiques à l'organisation syndicale
  - 5.4 L'attitude du médiateur

6. Jeu de rôle relatif à l'introduction d'un cahier de revendications avec menace de conflits émanant d'une organisation syndicale liée à un parti politique d'opposition

- 6.1 Données de base connues de tous les acteurs
- 6.2 Données particulières pour les employeurs
- 6.3 Les éléments spécifiques à l'organisation syndicale
- 6.4 Le comportement du médiateur

## CONCLUSIONS

- 1. Réflexions, questions et conclusions des participants
- 2. Réflexions et conclusions de l'animateur de la formation
- 3. Perspectives d'avenir

### **Jeu de rôle n°1**

**Exercice à propos d'un cahier de revendications  
classique pour lequel  
une conciliation ou médiation préalable  
est demandée'**

## **1.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Une entreprise de fabrication de produits alimentaires emploie quatre cents travailleurs. le bilan des dernières années laisse apparaître un bénéfice net après impôts constant, mais relativement modeste. Il représente l'équivalent de 5% de la masse salariale d'une année. Il est entendu qu'il faudra tirer de ces 5% des provisions pour investissements futurs dans le matériel. D'autre part, une somme devra également être retirée pour rémunérer l'actionnariat sous forme de dividendes.

Soixante pour cent de l'ensemble des travailleurs est syndiqué auprès d'une organisation dont la représentativité est reconnue par l'employeur. Une délégation syndicale représente ces travailleurs syndiqués et a de bons contacts avec la direction. Par bons contacts, il faut entendre une relation qui implique que dès qu'une tension surgit dans un département entre un membre du personnel et l'encaissement, le grief est discuté avec l'équipe responsable de la gestion des ressources humaines. Très souvent, des accords amiables sont trouvés entre membres de la délégation et de la direction pour résoudre les difficultés quotidiennes. Des tensions se manifestent tous les deux ans lors du renouvellement de la convention collective d'entreprise. La difficulté principale provient du fait, qu'après consultation des affiliés, il apparaît que ceux-ci considèrent qu'ils sont plus mal payés que les salariés des entreprises qui exercent des activités similaires dans la région, en moyenne 2% en moins. Chaque fois que la convention doit être renégociée, la délégation manifeste un double souci : celui de réclamer un rattrapage de la moyenne régionale salariale dans la branche d'activités et d'obtenir une augmentation de rémunération qui aille au-delà de ce rattrapage. L'argumentation syndicale bien connue de la direction est que si l'on se contente de rattraper la concurrence, entre-temps, les autres entreprises concluent aussi des conventions collectives qui prévoient des majorations de rétributions et ainsi l'écart n'est jamais comblé. Dès lors, pour la délégation, il faudra prévoir une demande de rattrapage des salaires assortie d'une augmentation supplémentaire. La délégation du personnel est bien consciente que le pourcentage d'accroissement de rémunérations qu'il faudra envisager risque d'être trop élevé par rapport aux possibilités d'octroi d'avantages par l'employeur, vu les résultats financiers affichés par l'entreprise.

Depuis huit ans, la délégation syndicale est confrontée aux mêmes problèmes, n'a pu obtenir que des augmentations de rattrapage et l'écart salarial vis-à-vis des concurrents a subsisté. Cette situation a fini par provoquer un énervement dans le personnel qui exige que, cette fois-ci, la délégation assortisse son cahier de revendications d'un préavis de grève et que les suppléments de rémunération soient fixés à 6% des salaires annuels payés par l'entreprise. Or, une augmentation de 6% des salaires des quatre cents travailleurs représente plus de 4% de la masse salariale annuelle. Craignant à l'avance que la direction ne puisse, de façon significative, rencontrer cette demande et pour éviter que la paix sociale ne soit rompue dans une entreprise où règne un climat de confiance entre direction et délégation syndicale, cette dernière a suggéré de faire assister la négociation par un médiateur social. La direction a acquiescé à cette demande.

Il faut aussi savoir que, même si l'on se trouve dans un pays où le taux d'inflation est modéré, environ 3%, la demande de majoration de 6% de salaire comprend aussi le rattrapage de ce pourcentage d'inflation. Dès lors, l'ensemble des ouvriers s'attend à ce qu'une forte proportion de ses revendications soit satisfaite. Considérant qu'il n'y a pas dans le pays de système d'augmentation des rémunérations lié aux fluctuations de l'inflation.

## **1.2 Données exclusives pour les employeurs**

La direction sait qu'elle doit réserver un minimum de 2% de la masse salariale annuelle tirés des bénéfices pour acquérir du nouveau matériel pour rester compétitif face à la concurrence. Par contre, il s'agit d'une information strictement confidentielle, les cadres dirigeants ont convaincu les représentants de l'actionnariat de ne pas distribuer de dividendes pendant les deux années à venir pour pouvoir acheter le matériel nécessaire et éviter un conflit avec le personnel en le gratifiant de façon plus importante que d'habitude. Néanmoins, il ressort de l'évaluation financière que pour contenir pleinement les demandes du personnel, qu'ils considèrent comme modérées, malgré les demandes de rattrapage, il manque environ 1% de la masse salariale annuelle pour satisfaire toutes les revendications des travailleurs ainsi que pour assurer l'achat du matériel nécessaire. De ce point de vue, la venue du médiateur est appréciée par la direction de la firme.

Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un stock suffisant de marchandises pour fournir les clients pendant une période de deux semaines. Les dirigeants sont convaincus qu'en cas de grève, ils disposeraient d'un nombre suffisant de volontaires pour assurer les fournitures à la clientèle pendant cette période.

Les cadres dirigeants se partagent entre deux points de vue. Pour les uns, il n'est pas possible de satisfaire l'entièreté des revendications syndicales, vu qu'il manque 1% de la masse salariale d'une année. La seule possibilité, si les représentants syndicaux ne font pas de concessions, est de laisser démarrer le conflit vu l'état des stocks et la disponibilité des volontaires. Les propositions du médiateur sont attendues au cours de la deuxième semaine des actions de grève. De plus, l'avantage de gagner le conflit entraînerait ipso facto une perte d'influence de la délégation syndicale. Par contre, les autres membres de la direction considèrent qu'il s'agit là d'un jeu dangereux, ils ne désirent pas briser la bonne entente qui a été patiemment construite avec la délégation du personnel. Ils ajoutent qu'ils n'ont pas la certitude absolue que la grève sera gagnée par la partie patronale et que si, après avoir perdu le conflit, il faut encore satisfaire toutes les demandes syndicales, les difficultés financières surviendront, sans compter l'image négative de l'entreprise parmi la clientèle. Il faut aussi savoir que pour l'instant, la paix sociale règne chez les concurrents. Ces cadres comptent beaucoup sur la présence du conciliateur pour faire preuve d'imagination et trouver un compromis.

L'ensemble des membres de la direction est d'accord pour considérer que même si le syndicat perd le conflit et, par voie de conséquence de l'influence dans l'entreprise, il sera malaisé de rétablir un climat de confiance entre tous les travailleurs. Le risque est grand qu'une fois le travail repris, de fortes tensions subsistent pendant longtemps entre grévistes et non grévistes. Il pourrait en résulter une démotivation d'une proportion importante des salariés et une baisse des rythmes de travail.

### **1.3 Données spécifiques à l'organisation syndicale**

La délégation syndicale est parfaitement consciente que la majorité de ses affiliés souhaite que cette fois-ci les revendications soient pleinement rencontrées. Une déception pourrait provoquer une démission d'une forte proportion des travailleurs affiliés à l'organisation. Cette démission entraînerait automatiquement une perte d'influence significative de la délégation vis-à-vis de l'encadrement.

De plus, vu l'accord existant en matière de statut de la délégation syndicale, le nombre de délégués pourrait être diminué de quelques unités. Vu que les membres de la délégation sont élus, en cas de diminution du nombre de membres de celle-ci, ce sont les derniers délégués élus qui perdraient leur mandat à l'échéance du terme prévu par la convention. Deux personnes seraient ainsi menacées. Ces deux délégués partagent habituellement le point de vue selon lequel il vaut mieux maintenir de bons rapports avec l'encadrement et qu'il faut préférer "la concertation à la confrontation. Toutefois, du fait que le danger de désaffiliation d'un certain nombre de travailleurs pourrait menacer leur mandat, ces deux délégués font savoir à leurs collègues qu'il ne peut être question de faire des concessions sur l'aspect quantitatif du cahier de revendications. Le reste des membres de la délégation est particulièrement sensible à ce point de vue, car une diminution de sa représentation aurait une influence sur les rapports avec la direction. Ils s'attendent à ce que leur rôle soit moins pris en considération en cas d'affaiblissement.

De plus, ils craignent aussi d'être moins écoutés au sein de l'organisation syndicale elle-même car, au sein du congrès de leur centrale syndicale qui est l'instance dirigeante de l'organisation, le nombre de voix dont dispose chaque délégué est fonction du nombre d'affiliés qu'il représente. Plus on représente d'affiliés, plus l'influence est grande.

Pour toutes ces raisons, l'ensemble de la délégation est très peu disposé à faire des concessions. Néanmoins, le souci est grand de préserver la paix sociale dans une entreprise qui n'a plus connu de conflits majeurs depuis de nombreuses années. Tous les délégués sont conscients du fait qu'une grève pourrait abîmer l'image de l'entreprise et diminuer ses résultats financiers. Ils savent aussi que le climat de confiance qui existe pourrait être difficilement rétabli après la suspension du travail. C'est pourquoi, ils attendent beaucoup de la présence du conciliateur.

## **1.4 L'attitude du conciliateur**

Le conciliateur et les personnes qui l'assistent éventuellement ont étudié les données de base connues de tous les acteurs. Le premier travail consistera en une réunion commune avec toutes les parties où l'inventaire des points litigieux sera énoncé dans le but de savoir s'il n'y a aucun malentendu quant à l'objet de la discussion.

Immédiatement après, des réunions séparées seront organisées entre le médiateur avec la délégation syndicale d'une part, et la représentation patronale d'autre part, en vue de connaître la marge de manœuvre de chacun, les points de rupture et les aspects confidentiels propres à chaque délégation. Par exemple, cette consultation sera réussie si le conciliateur découvre qu'il manque dans le budget patronal environ 1 % de la masse salariale annuelle pour satisfaire complètement les revendications syndicales.

Après cette consultation, la phase de négociation proprement dite pourra débuter. Le conciliateur aura le choix de la technique de réunion qui lui semble la plus opportune. S'il l'estime préférable, il pourra organiser une réunion avec l'ensemble des parties, quitte à suggérer des suspensions de séance pour consulter séparément les acteurs. Ceux-ci peuvent demander les suspensions du dialogue. Il peut très bien décider que les négociations se dérouleront séparément dès le début des discussions et qu'il fera la navette entre les deux délégations jusqu'à la conclusion de ses consultations. La plus grande souplesse est donc autorisée quant aux modes de contact avec les parties. C'est en fait la perception psychologique que le conciliateur a de la situation qui va déterminer ces modes.

Dans le cas où une conclusion commune pourrait être dégagée desdites consultations, le conciliateur se contentera dans une réunion commune finale de formaliser les points de l'accord avec les parties.

Dans l'hypothèse contraire, s'il n'est pas possible de dégager un dénominateur commun, le conciliateur décidera de se transformer en médiateur. Il va donc formuler des propositions de solution. A ce stade, il aura aussi le choix quant à la technique d'élaboration de son projet. Il pourra très bien procéder à une dernière consultation séparée des parties ou usant d'un dernier effet de dramatisation, appeler tous les acteurs auprès de lui et sortir son projet en affirmant que c'est à prendre ou à laisser. Il justifiera alors cette dernière option par l'affirmation que cette solution, si elle est acceptée, est la dernière chance pour éviter le conflit.

Une dernière option est possible pour le conciliateur, par la déclaration selon laquelle les points de vue des parties ne se sont pas suffisamment rapprochés de sorte qu'il puisse formuler des propositions. Il affirmera solennellement que, malgré ses efforts, il ne pourra empêcher le conflit d'éclater, mais que dès que celui-ci aura débuté, il se tiendra à la disposition des parties pour se remettre à la table de négociations.



## **Jeu de rôle n°2**

Jeu de rôles concernant la restructuration planifiée  
par une filiale d'une société multinationale avec demande  
de conciliation préalable

## **2.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Une société multinationale américaine est propriétaire d'une filiale de fabrication de pièces destinées à l'industrie automobile. Vu les contractions du marché des ventes depuis deux ans dans le monde et en particulier des marques de voiture clientes de la filiale, les profits de l'unité locale de production ont diminué au point d'être quasi nuls. Les perspectives pour l'année future laissent prévoir une perte sur la base des chiffres de vente actuels. Afin de rétablir la profitabilité de la filiale, la direction a décidé qu'il fallait produire moins pour suivre l'ampleur de la demande, soit environ 80% du volume actuel de la production de l'usine.

L'usine locale compte 1.200 travailleurs qu'il faudrait ramener, selon les estimations de la direction, à 800 personnes. Les 800 travailleurs restants seraient en outre tenus d'augmenter le rythme de travail et leur productivité, vu qu'il faudra assurer 80% du niveau ancien de la production avec seulement deux tiers du personnel restant.

L'annonce du plan de restructuration a été affichée aux tableaux de l'usine et un comité d'entreprise extraordinaire a été convoqué pour en discuter les modalités d'application avec les organisations syndicales. Cette annonce a provoqué des remous parmi le personnel. Un arrêt de travail spontané d'une durée d'une heure est survenu sur certaines chaînes de montage. Les deux centrales syndicales reconnues comme représentatives dans l'entreprise ont couvert cette action et, outre la tenue d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise, elles réclament la venue d'un conciliateur social pour éviter la grève générale illimitée que leurs affiliés leur demandent d'organiser après une assemblée tumultueuse.

Le taux de syndicalisation est de 55% dans cette entité locale de la société multinationale. Toutefois, du fait de l'annonce de la restructuration, au moins 300 travailleurs qui n'étaient pas syndiqués viennent réclamer leur affiliation auprès des deux centrales présentes dans l'entreprise et se sont joints à l'assemblée générale houleuse organisée en commun par les deux centrales.

Le rapport de force entre les deux organisations syndicales est de 70 à 30%. L'on se trouve dans l'industrie métallurgique et la centrale syndicale majoritaire est connue pour exprimer des attitudes rigides vis-à-vis du patronat, anglo-saxon en particulier. L'autre organisation minoritaire affirme des positions plus nuancées et est davantage prête au dialogue. Il y a déjà eu des querelles entre certains travailleurs affiliés au syndicat majoritaire et des affiliés de l'autre organisation. Les uns accusent les autres de mollesse et même d'être candidats à la trahison.

Enfin, le nom des travailleurs qui seront licenciés n'est pas connu. Il n'y a pas non plus d'annonce d'intention de prendre des mesures extra-légales visant à adoucir l'effet des licenciements.

## **2.2 Données exclusives pour les employeurs**

Les cadres dirigeants de l'entreprise sont contraints d'appliquer le plan de restructuration car sinon ils risquent un désaveu de la part de leurs employeurs de la maison mère. Ils se trouvent en quelque sorte coincés entre deux exigences -. d'une part, l'obligation de maintenir la profitabilité de l'unité de production et d'autre part, éviter le conflit avec leurs travailleurs. En effet, une action de suspension des prestations qui durera plus d'une semaine entraînerait une rupture de stock qui empêcherait la fourniture aux chaînes de montage des clients de la firme. La perte de clientèle ferait évidemment encore chuter le chiffre d'affaires de façon dramatique et l'objectif poursuivi d'ajustement de l'offre de vente à la demande ne serait évidemment pas atteint.

La direction dispose néanmoins de quelques moyens avec l'accord de la maison mère pour adoucir l'effet des licenciements. Cependant, elle se garde bien de le faire savoir aux organisations syndicales, car en bonne tacticienne, elle préfère laisser l'initiative des demandes aux représentants des travailleurs de sorte que ces derniers puissent se présenter devant leurs militants avec des concessions jugées importantes de la part de l'employeur. L'entreprise dispose d'une enveloppe qui représente un montant équivalant à six semaines de salaire en moyenne par travailleur licencié au-delà de l'indemnité légale de licenciement qui est d'un mois en moyenne. Les responsables des ressources humaines sont conscients qu'il s'agit, pour les ouvriers licenciés, d'une compensation face à une situation précaire. Dans la région, le taux de chômage atteint plus de 20% des travailleurs actifs et il n'y a pas de perspectives d'embauche de salariés dans la branche d'activités, cela signifie que la plupart des travailleurs licenciés demeureront chômeurs avec toutes les conséquences de baisse de niveau de vie que cela comporte pour leur famille. L'ultime concession qui serait encore possible pour la direction est de financer une cinquantaine de préretraites pour les travailleurs qu'ils ont l'intention de licencier et qui sont âgés de 55 ans. Au-delà de ces limites, c'est la fermeture du site qui est envisagée. Il faut aussi savoir que les membres de la haute direction de ce site ont reçu une promesse confidentielle de la part de la maison mère d'être reclassés dans d'autres sièges du groupe dans l'hypothèse d'une fermeture.

## **2.3 Données propres aux organisations syndicales**

### **2.3.1 Du côté de l'organisation majoritaire**

Les délégués de la centrale syndicale majoritaire sont les plus embarrassés. Ils se trouvent aussi, en quelque sorte, entre le marteau et l'enclume. D'une part, ils sont prisonniers de la doctrine traditionnelle de leur organisation qui a tendance à refuser systématiquement d'envisager des licenciements et en imputent la responsabilité à la négligence ou au cynisme du patronat et d'autre part, ils sont parfaitement conscients qu'il suffit d'une décision unilatérale de la maison mère du groupe pour fermer définitivement l'entreprise et provoquer le licenciement des 800 autres travailleurs. Ils sont de plus l'objet des pressions des salariés qui ont déjà arrêté le travail pendant une heure. Ces grévistes sont prêts à la lutte et décidés à accuser leurs dirigeants de faiblesse coupable en cas d'accord prévoyant trop de concessions à l'employeur.

D'autre part, les délégués de cette organisation soupçonnent les responsables de la centrale syndicale minoritaire d'entretenir des rapports secrets avec des représentants de la direction. Ils savent aussi qu'en cas de disparition complète de l'entreprise, les médias de la région ne vont pas manquer de leur en imputer la responsabilité, vu leur position intransigeante. Cette publicité négative peut aussi avoir pour effet de renforcer l'affiliation au syndicat concurrent dans d'autres établissements.

Le seul espoir pour les délégués de cette centrale est que le médiateur demandé puisse obtenir de la direction un certain accompagnement social des licenciements et qu'il formule ses propositions en son nom personnel, de telle manière que les délégués syndicaux puissent se présenter devant l'assemblée des affiliés en ne défendant pas le projet, mais en ne le dénigrant pas non plus. Il faut aussi que le plan du médiateur prévoie des critères objectifs de licenciements de sorte que les travailleurs menacés puissent se reconnaître et ne pas imputer leur départ à l'arbitraire patronal. A ces conditions, les délégués de cette centrale conviennent entre eux qu'ils pourraient soumettre le plan du médiateur à l'assemblée des affiliés. La tactique est alors de faire prendre la décision par les travailleurs eux-mêmes en espérant qu'il subsistera une solidarité entre les membres du personnel qui continueront à travailler et ceux qui devront partir avec certaines compensations.

L'organisation de réunions et éventuellement d'actions avec l'autre syndicat est acceptée, si nécessaire, avec résignation, car les travailleurs ne comprendraient pas que dans un moment aussi dramatique pour leur sort futur une division dans les rangs syndicaux ne les affaiblisse face au patronat.

### **2.3.2 Les délibérations au sein du groupe syndical minoritaire**

Le point de vue du syndicat minoritaire est qu'il faut tout faire pour sauver le maximum d'emplois et le faire savoir. Ils ont déjà pris contact avec la presse locale qui a répercuté leur point de vue selon lequel ils se situent à mi-chemin entre la logique impitoyable de recherche de profit à tout prix de la direction et l'intransigeance suicidaire de la centrale majoritaire. Ils ajoutent qu'ils sont a priori les collaborateurs les plus coopératifs du médiateur qui va essayer d'apporter une solution au litige.

En coulisses, les délégués de cette dernière organisation répandent l'opinion auprès des membres du personnel qu'il faut tout faire pour sauver ce qui peut l'être et accepter des concessions vis-à-vis de l'employeur, vu qu'il s'agit d'une société multinationale, que le rapport de force est en sa faveur et qu'elle peut imposer ses volontés.

## **2.4 Document réservé au conciliateur : le comportement du conciliateur**

Le comportement du conciliateur est le même au départ que celui de l'exercice précédent. Il y a évidemment la connaissance requise des données de base connues de tous les protagonistes. La première tâche consistera aussi en la convocation à une réunion commune avec toutes les parties où l'inventaire des points litigieux sera énoncé, étant entendu que l'atmosphère de cette confrontation sera beaucoup moins sereine que dans le cas précédent.

Selon le même schéma, des réunions séparées seront demandées par le conciliateur avec les divers acteurs pour connaître s'il existe des marges de manœuvre et des points de rupture. La consultation aura pour objet de découvrir, si la partie patronale est disposée à adoucir les effets des licenciements par certaines mesures et obtenir des syndicats qu'ils fassent passer le message auprès des travailleurs qu'ils n'ont qu'une alternative : accepter un nombre limité mais déjà important de licenciements ou bien engager un conflit et c'est la fermeture de l'entreprise qui en résultera.

Il consultera aussi les deux organisations syndicales séparément en vue de savoir s'il existe une attitude différente de l'une à l'autre. Auquel cas, il les invitera à essayer de coordonner leurs positions pour éviter une négociation dispersée et incohérente, sans compter les dangers de surenchère qui peuvent survenir entre les deux syndicats.

La négociation commencera aussi selon un schéma qui sera laissé à la discrétion du conciliateur. Vu la tension existante, il choisira peut-être de travailler immédiatement en faisant la navette entre les délégations. Il serait étonnant que le conciliateur arrive à dégager des conclusions communes des diverses discussions qu'il aura entamées. Vraisemblablement, il devra forcer la solution en présentant son propre plan, en dramatisant ses effets par la proclamation de sa crainte que si ses recommandations sont refusées, l'aboutissement en est la fermeture de l'entreprise avec le licenciement collectif qu'elle comporte. Il pourra aussi s'informer dans cette optique du mode de consultation que les syndicats décideront vis-à-vis de l'ensemble des travailleurs. Il essayera d'obtenir l'accord des mandataires syndicaux pour une consultation à bulletins secrets.

### ***Jeu de rôle n°3***

Jeu de rôle relatif aux licenciements  
d'un délégué syndical

Provoquant une grève spontanée reconnue par  
les organisations assortie d'une demande  
d'intervention immédiate d'un conciliateur

### **3.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Une grande entreprise nationale de construction de bâtiments et de travaux publics, comptant 2.000 travailleurs répartis sur plusieurs chantiers, dispose d'une forte délégation du personnel (20 mandataires). Cette délégation est composée de représentants d'une organisation majoritaire qui a pu désigner 15 délégués, tandis que l'autre en a 5. Le taux de syndicalisation est de 80% dans l'entreprise.

Le délégué licencié appartient à l'organisation minoritaire qui est connue pour avoir des positions syndicales plus radicales que la centrale majoritaire. Ce délégué a une tendance à abuser des prérogatives liées à son mandat, car une convention règle les droits et devoirs spécifiques des représentants du personnel dans l'établissement. Le mandataire syndical en cause est fréquemment absent et couvre légalement ses absences par des certificats de maladie que la direction de la société juge manifestement de complaisance. Elle lui a adressé plusieurs rappels verbaux et ensuite écrits signifiant que son comportement laissait à désirer et que, vu son rôle syndical, cela pouvait avoir un effet d'entraînement sur les autres travailleurs de son chantier.

Les gestionnaires du département des ressources humaines ont même pris des contacts officieux avec les responsables extérieurs à l'entreprise de la centrale syndicale à laquelle le délégué licencié appartient. Les contacts se sont terminés sur de vagues promesses qui n'ont jamais abouti à changer l'attitude de l'intéressé.

De guerre lasse, la direction a décidé de licencier le délégué en se conformant aux obligations de paiement de préavis légal ainsi que d'une indemnité spéciale de trois mois prévue en cas de départ d'un représentant du personnel du chef de la volonté de l'employeur. Un communiqué a été rédigé en ce sens par le conseil d'administration de la société et a été envoyé à tous les travailleurs de l'entreprise qui, dès la réception dudit communiqué, se sont immédiatement mis en grève.

Vu le taux de syndicalisation, la grève est un succès et les travailleurs non syndiqués n'osent pas se présenter devant les chantiers qui sont à l'arrêt. Cette cessation du travail est très dommageable pour l'entreprise qui sera amenée à payer des pénalités par jour de retard dans l'achèvement des bâtiments qu'elle est tenue de réaliser pour ses clients. Dès lors, l'intervention urgente d'un conciliateur social est demandée pour mettre fin au conflit.

La revendication de l'organisation minoritaire est la réintégration de son délégué. La centrale majoritaire soutient officiellement, par principe, ce point de vue, car si l'un de ses représentants faisait l'objet de la même mesure, elle devrait le défendre avec la même vigueur et compter sur la solidarité de l'ensemble des travailleurs syndiqués de la firme. Jusqu'à présent, il n'existe aucun signe émanant de la direction pouvant laisser espérer que la réintégration du délégué licencié est possible. La direction a publié un deuxième communiqué appelant à la reprise du travail et au sens de la responsabilité de chacun vis-à-vis de la survie de l'entreprise.

### **3.2 Données spécifiques aux employeurs**

Les membres de la direction ont longtemps hésité avant de prendre la décision de licencier le délégué incriminé car ils connaissaient les risques de grève spontanée qu'ils encourraient. En effet, il émane de ce délégué un charisme certain qui le rend populaire auprès des travailleurs, en ce compris les membres de l'autre centrale syndicale majoritaire. Il connaît les préoccupations quotidiennes des salariés et exploite à fond tout incident avec l'encadrement pour se poser en héritier des frustrations des ouvriers.

Par son attitude, il gêne ainsi la conduite et la gestion des chantiers où il est occupé. En fait, les membres de la direction sont heureux lorsqu'il est absent, car ils espèrent ainsi par une sorte de contre-propagande, pouvoir faire passer l'intéressé pour un profiteur qui abuse de sa position de mandataire syndical pour s'octroyer un statut privilégié.

Des contacts secrets avec des porte-parole du syndicat majoritaire ont fait apparaître que le personnage en question les irrite aussi par son comportement démagogique, mais vu qu'il s'agit d'une question de principe qui touche au fondement de la représentation syndicale dans l'entreprise et d'une interférence patronale en l'espèce, ils ont fait savoir qu'ils sont obligés, à regret, de soutenir la grève.

L'employeur était donc placé devant un dilemme, laisser continuer le délégué agir à sa guise, rendre la gestion de plusieurs chantiers de plus en plus difficile et laisser perdre toute autorité à l'encadrement ou bien tailler dans, le vif et prendre le risque d'un conflit majeur qui met l'avenir de l'outil de production en péril. C'est ce dernier scénario qui se déroule pour l'instant.

De ce fait, le patronat espère beaucoup de l'intervention du conciliateur, il lui fera savoir que la réintégration du travailleur licencié est impossible parce qu'elle rendrait l'entreprise proprement insérable, mais qu'il serait toutefois disposé à augmenter les compensations financières dont l'intéressé pourrait bénéficier en cas d'accord sur la reprise du travail. Cette information est absolument confidentielle et destinée au seul médiateur.

### **3.3 Données propres aux organisations syndicales**

#### **3.3.1 Du côté de l'organisation majoritaire**

Les mandataires de l'organisation majoritaire se trouvent dans l'embarras le plus total. Officiellement, ils sont obligés de récuser le licenciement du délégué de l'autre organisation, mais entre eux ils avouent qu'ils ne sont pas fâchés de voir disparaître un concurrent aussi dangereux.

De plus, ils ont bien conscience qu'une prolongation du conflit serait très dommageable pour l'entreprise et pourrait même si elle dure trop longtemps entraîner sa disparition. Ils ont sondé l'opinion de certains grévistes affiliés à leur organisation qui leur ont fait savoir qu'abandonner la lutte pour défendre la présence d'un délégué serait une trahison. Ces derniers ont en même temps laissé percevoir leur angoisse quant à une possible disparition totale ou partielle de l'entreprise.

Ils espèrent que le médiateur dont ils attendent impatiemment l'arrivée pourra trouver une solution qui sauve la face de l'autre centrale syndicale en permettant la reprise du travail. De plus, cet arrêt de travail coûte très cher par jour à leur caisse syndicale de lutte du fait de l'indemnité journalière qui doit être accordée aux grévistes.

#### **3.3.2 Les délibérations au sein de la centrale syndicale minoritaire**

Dans le groupe syndical minoritaire, la majorité des membres est prête à prolonger le conflit malgré les risques qu'il fait courir à l'entreprise. Cependant, une minorité d'affiliés de ce syndicat commence à faire savoir aux meneurs de l'arrêt de travail de la centrale qu'ils sont l'objet de pressions des conjoints et des familles quant à leur avenir si l'entreprise disparaît, sachant que la presse locale s'est absolument déchaînée contre ce conflit. Elle en impute la responsabilité à leur organisation car, grâce à un bon service de relations publiques, l'employeur a pu obtenir la sympathie des médias en faveur de sa thèse.

Dès lors, certains dans cette organisation syndicale aussi, sans pouvoir le proclamer trop haut, espèrent qu'une solution de compromis pourra être trouvée par le conciliateur en fournissant une position de repli élégante à leur organisation.

### **3.4 Document réservé au conciliateur : l'attitude du conciliateur**

Le conciliateur apparaît le quatrième jour après le démarrage du conflit. Il a évidemment pris connaissance du dossier. Il a une totale liberté organisationnelle. Vraisemblablement, il va consulter séparément la direction et les syndicats. Il verra aussi les syndicats séparément pour percevoir leurs nuances d'attitude.

Il va sonder les employeurs pour savoir d'abord si la réintégration du délégué licencié n'est pas possible. Vu qu'il s'agit d'une question de principe, donc d'un point de rupture, chez l'employeur, il va essayer de voir s'il n'existe pas de possibilités de compensation acceptables pour adoucir le départ du délégué licencié.

Du côté du syndicat dont l'intéressé est membre, il va utiliser au maximum sa force, de persuasion pour convaincre les mandataires de cette centrale que même si l'on parvenait à une réintégration forcée du délégué, sa vie dans l'entreprise deviendrait intenable après un tel conflit. Aucun rapport de collaboration ne serait désormais possible entre ce travailleur et ses employeurs. Y compris dans son intérêt personnel, il vaut mieux qu'il quitte l'entreprise.

L'objection qui peut être formulée par les défenseurs du militant syndical est que, vu sa réputation, il lui sera très difficile de trouver un emploi nouveau dans une entreprise de la région et que dès lors, il faudra qu'on lui consente de substantielles compensations financières pour lui permettre de survivre avec sa famille.

Dans cette dernière hypothèse, le médiateur doit s'attendre à l'argument en sens inverse des employeurs affirmant que l'octroi d'une substantielle prime de départ est, dans ce cas, une récompense accordée à la démagogie et au chantage.

Si malgré tout, le conciliateur arrive à convaincre que les compensations financières sont la seule solution possible pour sortir du litige, il devra dramatiser son plaidoyer de telle sorte que cette solution apparaisse aussi comme à prendre ou à laisser pour éviter que la grève ne continue et ne mette la vie de l'entreprise en péril de sorte qu'alors le combat se termine finalement faute de combattants.

Il devra aussi obtenir des engagements moraux, surtout dans le chef des responsables du syndicat minoritaire, pour que ceux-ci défendent sa solution comme étant la seule possible auprès de l'assemblée des grévistes et qu'un vote à bulletins secrets soit organisé.



## **Jeu de rôle n°4**

Situation d'une entreprise dans laquelle la délégation  
du personnel est réticente vis-à-vis  
de l'introduction d'un système de flexibilité temporelle  
des prestations du personnel

#### **4.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Une société de distribution de produits informatiques compte 400 travailleurs principalement des employés qualifiés et des vendeurs, réparateurs de matériel expérimentés. Le régime de travail est de 40 heures par semaine reparties sur 5 jours de la semaine, à l'exclusion du samedi et du dimanche. Le niveau des ventes stagne alors que le chiffre d'affaires des entreprises concurrentes augmente.

La direction de la société a décidé d'être plus accessible pour les clients et en particulier le grand public qui ne peut se déplacer que le samedi ou le dimanche pour venir tester les appareils offerts. L'ouverture de ce nouveau créneau implique que le siège d'exploitation devrait pouvoir être ouvert pendant le week-end avec la présence de vendeurs, de démonstrateurs et de techniciens de ce siège d'exploitation.

Pour être opérationnel, cette utilisation du hall d'exposition nécessite la présence d'un minimum de 50 membres du personnel le samedi et de 50 autres le dimanche. La direction a annoncé sa décision à la dernière séance du comité d'entreprise qui fut houleuse du côté des représentants des travailleurs.

Pour adoucir l'effet de cette annonce, les responsables de la gestion des ressources humaines ont fait état de leur intention de faire appel à des volontaires et à un système de tour de rôle, étant entendu que les prestations du week-end seraient compensées à d'autres moments et qu'elles feraient l'objet d'un sursalaire conformément à la législation sociale en vigueur. Toutefois, si le nombre de volontaires est insuffisant et que le tour de rôle ne peut pas être organisé de manière cohérente et systématique, la direction se réserve le droit de désigner les employés qui seraient nécessaires au bon fonctionnement du nouveau système, considérant aussi que la moyenne de la durée théorique hebdomadaire moyenne du travail demeurera à 40 heures. L'ensemble des prestations sera calculé sur une base annuelle, ce qui signifie qu'un membre du personnel pourra très bien travailler pendant 30 heures au cours d'une semaine déterminée et 50 heures la suivante.

Les représentants syndicaux du comité d'entreprise ont fait valoir que ce nouveau système de répartition de la durée de travail entraînerait des difficultés familiales insurmontables pour certains membres du personnel. En outre, ils estiment que la tension et le stress que connaissent les employés dans un secteur où la concurrence est très forte vont encore augmenter et donc les démotiver. Cela aura pour conséquence que le nombre de jours perdus du fait d'absence pour maladie va encore augmenter.

Les représentants du banc patronal ont répondu qu'il s'agit d'un ordre du conseil d'administration, vu que Fractionnaire principal se plaint de la stagnation du niveau des ventes. Ils ont agité la menace d'une délocalisation partielle des activités ou de faire appel à une entreprise sous-traitante pour assurer la maintenance et la réparation du matériel vendu.

Il n'y a pas dans ce contexte, vu la qualification et la mentalité du personnel de danger de grève réelle. Cependant, les syndicats ont menacé la direction dans la perspective selon laquelle une solution n'est pas trouvée de faire bloquer l'accès de l'entreprise par des militants extérieurs à celle-ci. Cette action aurait pour effet de ralentir ou d'empêcher les fournitures de matériel et bien entendu de mécontenter la clientèle. La perte de contrats n'est évidemment pas du tout à exclure pour la société si une telle menace était mise à exécution. C'est pourquoi les parties ont convenu ensemble de faire appel à un médiateur.

## **4.2 Données particulières pour le patronat**

Du fait de l'ordre donné par le Conseil d'administration, les personnes chargées de la gestion journalière du siège d'exploitation n'ont pas le choix, il faut l'exécuter. Néanmoins, ils ont plaidé auprès de leurs mandants pour obtenir l'autorisation d'octroyer des avantages financiers supplémentaires extra-légaux en cas de succès de l'opération "portes ouvertes pendant le week-end". De plus, la réglementation sociale impose que les prestations du week-end soient compensées par des jours de congé pris pendant d'autres périodes de l'année. Après une évaluation interne de toutes les prestations, il apparaît qu'il serait possible d'accorder trois jours de congé supplémentaires au moment où les chiffres de ventes sont les plus bas dans le secteur à savoir, par chance, au cours des vacances d'été. La fixation de critères pour désigner les employés prestataires de service le week - end est envisagée favorablement.

Le directeur général de la société a pris secrètement contact avec les services de police pour faire lever les barrages en cas de blocage des accès à l'entreprise. Il a aussi fait appel avec un bureau d'avocats spécialisés pour entamer une procédure contre les militants syndicaux qui entraveraient la liberté de circulation. Il est conscient du fait que de tels recours constituent l'arme ultime qui serait susceptible de lui faire gagner le rapport de force. Il ne souhaite pas devoir les utiliser car leur utilisation hypothéquerait les bonnes relations dans l'entreprise. En outre, vu le côté spectaculaire des interventions des forces de l'ordre, une image de marque négative de sa société dans les médias, le publie et la clientèle en résulterait.

#### **4.3 Données propres au syndicat**

Une seule centrale syndicale est représentée dans l'entreprise. Le taux de syndicalisation est de 30%. Du fait de l'organisation d'élections sociales tous les quatre ans, cette organisation a obtenu le monopole de représentation des travailleurs au comité d'entreprise sachant que les personnes qui ne sont pas affiliées à l'organisation votent également.

Les membres syndicaux du comité d'entreprise sont conscients du fait qu'un certain nombre d'employés ne se syndique pas, soit par crainte d'avoir une mauvaise réputation auprès de l'employeur, soit par idéologie personnelle, bien que l'affiliation à l'organisation soit secrète. La direction connaît environ la proportion de syndiqués, mais n'est pas au courant des autres affiliations individuelles en dehors.

Les militants de l'organisation syndicale se rendent bien entendu compte qu'ils leur est impossible d'organiser un arrêt de travail au sein de l'entreprise et c'est pourquoi en cas de désaccord persistant sur les nouveaux régimes de travail, ils feraient appel à des piquets de grève extérieurs à l'entreprise. Ils sont conscients du fait que, vraisemblablement, le blocage de l'accès au siège d'exploitation entraînerait des mesures de rétorsion de la part de l'employeur.

Ils savent aussi qu'ils ne peuvent pas compter sur une solidarité active des employés à l'intérieur du siège. Ils se trouvent devant un dilemme, car ils sont l'objet des doléances de ces mêmes employés qu'ils soient syndiqués ou non vis-à-vis du nouveau système de prestations du week-end. Un certain nombre de membres ont fait valoir qu'ils démissionneraient de l'organisation syndicale si une solution satisfaisante ne pouvait être apportée à leur problème. En développant des arguments du genre : "A quoi sert le syndicat s'il n'a pas les moyens de nous défendre et de faire valoir nos intérêts ?". A cela, les mandataires syndicaux ont bien entendu répondu qu'il fallait faire preuve d'un peu plus de combativité, mais les affiliés ont répondu qu'ils ne voulaient pas perdre leur emploi. Les responsables syndicaux sont conscients que la polémique actuelle à propos du nouveau système de flexibilité les met en porte-à-faux et menace l'existence même de l'organisation au sein de l'entreprise.

Les représentants des travailleurs savent qu'ils ne pourront faire revenir la direction sur sa décision d'instaurer un régime de travail de week-end. Leur espoir est de ne pas mettre leur menace de blocage de l'entreprise à exécution et d'obtenir un adoucissement des rigueurs du nouveau régime de travail via l'intervention de conciliateur social.

#### **4.4 Document réservé au conciliateur : l'approche du conciliateur**

Comme de coutume, le conciliateur prendra connaissance des éléments connus du dossier. Il fera la synthèse des éléments en présence des parties et aura toute liberté quant à la technique de négociation qu'il va utiliser, rencontre commune, discussions séparées et autres.

Il va évidemment tenter de voir quels sont les efforts financiers et qualitatifs que les dirigeants de l'entreprise sont prêts à consentir pour adoucir les effets de la flexibilisation des prestations de travail. Il aura évidemment acquis la conviction que la direction n'est pas prête à retirer son plan et veut coûte que coûte l'appliquer.

Il essayera de convaincre la représentation syndicale qu'il s'agit d'un choix irréversible et que tout ce qu'elle peut obtenir est précisément l'octroi de compensations lors de l'application du nouveau système. Il va essayer de rendre ces compensations aussi hautes que possible. Il va inviter les mandataires syndicaux à renoncer à la politique du pire, c'est-à-dire au blocage de l'entreprise, car celui-ci va susciter une escalade de mesures de rétorsion aux conséquences incalculables pour l'avenir du personnel.

Il devra donc montrer au syndicat qu'il peut justifier le maintien de sa présence dans l'entreprise aux yeux de ses membres par l'amélioration de conditions de travail qui, sans lui, auraient de toute façon été imposées.



## **Jeu de rôle n°5**

Situation où une organisation syndicale essaye  
de s'implanter  
dans une grande entreprise agricole

## **5.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Une filiale d'une société multinationale est propriétaire de milliers d'hectares de culture fruitière. Les fruits sont destinés à l'exportation principalement vers des pays industrialisés. L'entreprise occupe 3.000 ouvriers agricoles. Si les salaires sont peu élevés, en moyenne l'équivalent en monnaie nationale de 50 dollars par semaine, ils se situent au-delà de la moyenne salariale générale dans le pays, considérant qu'il y a peu d'industries manufacturières. Les rémunérations les plus élevées sont octroyées aux agents de la fonction publique et de l'armée.

Cette année-ci, le niveau des ventes a baissé et il n'est pas question pour la société de procéder à des augmentations de salaire, alors que l'inflation dans le pays a atteint 30%. Les travailleurs aimeraient voir au moins compenser la perte de pouvoir d'achat qu'ils ont subie du fait de cette augmentation de l'inflation.

Le gouvernement local a adhéré, il y a peu de temps, à l'ensemble des conventions de l'OIT sur la liberté syndicale et la liberté de négociation collective. Il tente de créer un système de médiation et d'arbitrage obligatoire. Auparavant, l'action syndicale et le droit de grève étaient sévèrement réglementés. Les pouvoirs publics n'hésitaient pas à utiliser les forces de l'ordre pour empêcher toute action qui serait susceptible de donner une mauvaise image de marque du pays auprès des investisseurs étrangers.

Il existe une fédération syndicale qui essaye de s'implanter dans certaines branches d'activités en particulier l'agriculture, ce dernier secteur étant demeuré prépondérant dans l'économie du pays. Cette prépondérance n'est évidemment pas suffisante pour que le phénomène syndical s'y développe. Dans le passé, il n'existe que des petites ou de grandes exploitations familiales qui n'occupaient pas de main-d'œuvre à grande échelle. C'est le développement de produits de culture destinés à l'exportation qui a suscité la création d'entreprises géantes dont les propriétaires sont des sociétés étrangères.

La fédération syndicale en question entretenait de très mauvaises relations avec le gouvernement précédent et le monde patronal. Elle était très difficilement tolérée. Du fait de l'attitude plus souple du nouveau gouvernement en matière de relations sociales, elle fait des efforts parfois couronnés de succès pour attirer des travailleurs agricoles. Elle a réussi dans l'entreprise exportatrice de fruits à affilier un peu plus de 500 personnes. Elle réclame un entretien avec la direction pour être reconnue comme interlocuteur valable représentant le personnel et faire accepter un cahier de revendications comportant une augmentation de 40% de salaire, soit 30% de rattrapage dus à l'inflation et 10% d'augmentation réelle.

Jusqu'à présent, la direction refuse tout contact avec ce syndicat. Une baisse de rendement a été constatée dans la récolte des fruits. Si cette attitude devait persister, les cadres dirigeants menacent de licencier une partie du personnel. Cette menace a jeté le trouble parmi les salariés dont certains n'hésitent pas à proclamer leur récente affiliation au syndicat et se présentent comme porte-parole des revendications de l'organisation auprès de leurs collègues.

Des échos de ces incidents sont parvenus au gouvernement qui craint que la situation n'empire et que les partisans d'une ligne politique plus dure en matière sociale ne se saisissent de difficultés de cet ordre pour préconiser le retour à une législation rigide en matière sociale et de liberté syndicale. Il ne faut pas qu'un surcroît de liberté ne suscite davantage de troubles, qu'il effraye les investisseurs ou encore qu'il ne perturbe la production de denrées destinées à l'exportation, ce qui aurait un effet désastreux pour l'entrée des devises étrangères dont le pays a besoin et augmenterait encore le taux d'inflation.

C'est pourquoi, le gouvernement a décidé d'envoyer un fonctionnaire du ministère des affaires sociales chargé d'une mission de médiation dans cette entreprise et, dans le cas où la médiation échouerait, doté de pouvoirs d'arbitrage. La législation sur l'arbitrage est encore imprécise et nécessite des arrêtés d'application qui n'ont pas encore été pris parce qu'ils font l'objet de nombreuses polémiques allant dans le sens d'un plus grand laxisme ou au contraire d'un renforcement de la rigueur en la matière, selon les options politiques.

Une difficulté supplémentaire pour le gouvernement est que la plupart des salariés agricoles sont citoyens du pays et donc électeurs, tandis que la direction, les cadres supérieurs, ingénieurs agronomes et autres appartiennent à d'autres nationalités dont celle de la maison mère. Très peu de personnes de l'encadrement parlent la langue ou pratiquent la religion locale. Cela provoque une impression supplémentaire d'incompréhension chez les salariés qui ont parfois le sentiment d'être méprisés.

## **5.2 Données particulières pour les employeurs**

La société multinationale propriétaire du site n'a pas l'intention de délocaliser l'exploitation car il s'agit d'une unité de production performante si l'on compare les niveaux de production des autres filiales. De plus, des investissements de mécanisation considérables ont été consentis et il serait malaisé d'aménager une telle surface agricole en un temps record dans une autre région ou de s'installer dans les pays voisins.

Par contre, ils n'ont aucune envie d'entamer des discussions avec les représentants de la fédération syndicale qui a sollicité l'ouverture du dialogue. Il n'y a même jamais eu de dialogue avec quel que syndicat que ce soit. En outre, l'organisation qui se présente à des aspects particulièrement rébarbatifs en ce qu'elle a exprimé des sentiments xénophobes vis-à-vis des investisseurs étrangers et de l'état de dépendance dans lequel ils plongent la nation.

Au plan quantitatif, vu l'inflation et compte-tenu de la baisse du volume des ventes, la direction serait disposée à accorder unilatéralement une augmentation de 15% des rémunérations pour apaiser les esprits et remotiver les travailleurs. La concession ultime qui pourrait être présentée au médiateur gouvernemental serait de porter cette augmentation de 15 à 20%. La direction réserve ces marges de négociations au seul conciliateur car elle ne veut en aucun cas de contact direct avec le syndicat, ce qui impliquerait de sa part une reconnaissance de fait de sa représentativité.

Jusqu'à présent, la direction refuse tout contact avec ce syndicat. Une baisse de rendement a été constatée dans la récolte des fruits. Si cette attitude devait persister, les cadres dirigeants menacent de licencier une partie du personnel. Cette menace a jeté le trouble parmi les salariés dont certains n'hésitent pas à proclamer leur récente affiliation au syndicat et se présentent comme porte-parole des revendications de l'organisation auprès de leurs collègues.

Des échos de ces incidents sont parvenus au gouvernement qui craint que la situation n'empire et que les partisans d'une ligne politique plus dure en matière sociale ne se saisissent de difficultés de cet ordre pour préconiser le retour à une législation rigide en matière sociale et de liberté syndicale. Il ne faut pas qu'un surcroît de liberté ne suscite davantage de troubles, qu'il effraye les investisseurs ou encore qu'il ne perturbe la production de denrées destinées à l'exportation, ce qui aurait un effet désastreux pour l'entrée des devises étrangères dont le pays a besoin et augmenterait encore le taux d'inflation.

C'est pourquoi, le gouvernement a décidé d'envoyer un fonctionnaire du ministère des affaires sociales chargé d'une mission de médiation dans cette entreprise et, dans le cas où la médiation échouerait, doté de pouvoirs d'arbitrage. La législation sur l'arbitrage est encore imprécise et nécessite des arrêtés d'application qui n'ont pas encore été pris parce qu'ils font l'objet de nombreuses polémiques allant dans le sens d'un plus grand laxisme ou au contraire d'un renforcement de la rigueur en la matière, selon les options politiques.

Une difficulté supplémentaire pour le gouvernement est que la plupart des salariés agricoles sont citoyens du pays et donc électeurs, tandis que la direction et les cadres supérieurs, ingénieurs agronomes et autres appartiennent à d'autres nationalités dont celle de la maison mère. Très peu de personnes de l'encadrement parlent la langue ou pratiquent la religion locale. Cela provoque une impression supplémentaire d'incompréhension chez les salariés qui ont parfois le sentiment d'être méprisés.

### **5.3 Les éléments spécifiques à l'organisation syndicale**

Pour cette fédération, il s'agit d'un double défi, il faut obtenir simultanément des augmentations salariales ainsi que la reconnaissance comme interlocuteur privilégié de l'employeur. Les dirigeants de cette centrale extérieurs à l'entreprise ont décidé de mettre au point une stratégie sur plusieurs plans.

A défaut d'être reçus par la direction, ils ont décidé de se montrer très coopératifs avec le médiateur gouvernemental car ils savent qu'en cas d'échec des discussions celui-ci dispose d'un pouvoir d'arbitrage et que, même si les sentences arbitrales peuvent faire l'objet d'appel devant les tribunaux, la procédure risque d'être longue et la sentence définitive incertaine, vu l'insécurité juridique en la matière.

Ils ont plutôt décidé de plaider de façon constructive auprès du médiateur en défendant l'argument selon lequel l'augmentation de salaire demandée aurait pour effet de remotiver le personnel qui atteindrait rapidement les anciens niveaux de production. Ils ajoutent qu'ils défendraient alors avec vigueur la reprise de l'ancien rythme de travail si la condition d'augmentation des rémunérations est remplie. En outre, comme concession ultime au médiateur, ils sont prêts à abaisser leurs prétentions de majoration des rémunérations de 40 à 30%, ce qui représente exactement le rattrapage du niveau d'inflation. En promettant de stimuler l'ardeur au travail après un accord, ils se présentent comme interlocuteurs obligés du patronat.

Les responsables de la centrale sont donc prêts à modérer leurs exigences salariales, pour autant qu'ils soient reconnus comme intermédiaires représentatifs par l'employeur, et à "récompenser" celui-ci de sa reconnaissance par la stimulation des salariés au travail ou au rendement.

#### **5.4 Document réservé au conciliateur**

Au départ, le médiateur sera contraint de dialoguer constamment de façon séparée avec ses interlocuteurs, vu l'attitude patronale vis-à-vis du syndicat.

Il devra prendre en compte toutes les dimensions psychologiques du conflit en ce compris les différences culturelles entre le personnel d'encadrement et le reste des salariés. Il essayera d'entamer le dialogue en allant d'une délégation à l'autre avec des suggestions de concessions réciproques en matière salariale.

Il essayera provisoirement de contourner le point de blocage du côté patronal concernant la reconnaissance de la représentativité syndicale. Il n'hésitera pas à menacer de faire usage de ses pouvoirs d'arbitre en cas d'échec, comme par exemple, obliger l'employeur à reconnaître l'organisation syndicale moyennant une hausse salariale modérée.

Toutefois, il a reçu une recommandation de son ministre des Affaires sociales d'essayer d'éviter absolument de faire usage de son pouvoir d'arbitre, vu l'insécurité juridique, et de plutôt essayer de forcer un accord qui rencontre l'adhésion des parties. Le gouvernement souhaite abandonner, dans la mesure du possible, son rôle de gendarme des relations sociales. Il veut absolument responsabiliser les parties. Un succès de la mission du médiateur, allant dans le sens du consensus lui assurerait un prestige et un avenir certain auprès de l'autorité gouvernementale.

Il a en outre reçu l'instruction du ministre de ne pas susciter une convention qui favoriserait les augmentations de salaires en emballant le mécanisme de l'inflation et en décourageant ainsi les investisseurs.

## **Jeu de rôle n°6**

Jeu de rôles relatif à l'introduction d'un Cahier de revendications avec menace de conflits émanant d'une organisation syndicale liée à un parti politique d'opposition.

## **6.1 Données de base connues de tous les acteurs**

Un nouveau gouvernement s'est installé suite aux récentes élections. Dans le passé, le parti au pouvoir était dans l'opposition. Ce mouvement politique se réclame de l'idéologie libérale et de l'économie de marché.

L'actuel parti d'opposition était précédemment au pouvoir. Il prône au contraire une économie plus dirigée, un marché local plus protégé ainsi que le maintien d'un système de protection sociale pour les travailleurs nationaux. Cette fois-ci, l'électorat a rejeté ce parti dans l'opposition car, si le système de protection sociale était maintenu, le pouvoir d'achat était écorné par la hausse constante des prix (un taux d'inflation de 40 à 80% selon les années), que les hausses salariales décidées par ce gouvernement précédent ne parvenaient pas à compenser.

Les nouveaux dirigeants ont bien entendu promis de remédier à cette difficulté par le retour à la prospérité économique et les privatisations d'entreprises publiques recommandées par le Fonds monétaire international. De crainte de provoquer des mouvements sociaux incontrôlés, les ministres actuels ont décidé de retarder le plan de privatisation, notamment dans les mines de charbon, propriété de l'Etat. Les mineurs appartiennent à une centrale syndicale très combative liée au parti précédemment au pouvoir qui n'osait rien refuser aux militants de cette organisation remuante.

Le taux d'inflation étant cette année de 40%, la centrale des mineurs réclame une majoration de 50% des salaires. Elle exige en outre du gouvernement qu'il demeure l'employeur et renonce solennellement à la privatisation des centres d'extraction du charbon.

Des interpellations ont déjà été introduites au Parlement national par des membres du parti d'opposition quant à connaître les intentions des ministres à ce sujet. La réponse qui fut fournie faisait état de ce que le gouvernement ne pouvait renoncer à ses projets de privatisation pour des raisons de cohérence évidentes en rapport avec la logique de l'économie de marché. Toutefois, il ne fallait pas attendre de décision précipitée sur un sujet aussi grave car une telle mutation requérirait également des solutions qui soient humainement acceptables pour les travailleurs concernés.

La presse reflète depuis plusieurs jours l'inquiétude croissante de l'opinion publique, vis-à-vis d'un conflit imminent dans les mines, lorsqu'on connaît la pugnacité des affiliés de la centrale syndicale des mineurs. La plus grande crainte exprimée dans les médias est qu'un conflit ouvert avec les mineurs aurait un effet d'entraînement sur tous les autres secteurs publics de l'économie. Une grève générale ne serait même pas à exclure, ce qui serait très dangereux pour la stabilité sociale, politique et économique du pays.

Le gouvernement a fait savoir dans un communiqué que, pour éviter un arrêt de travail, il envisageait la désignation d'un médiateur qui serait chargé de lui faire des propositions, après consultation de la centrale syndicale intéressée.

Ce médiateur ne serait pas choisi parmi les membres de l'inspection du Travail locale, mais il serait plutôt fait appel à une personnalité de premier plan pour donner à la mission un surcroît de prestige et d'autorité. Un Professeur d'université, avocat bien connu, a été approché à cet effet. Dans le passé, il a défendu des syndicalistes assignés devant les Tribunaux en responsabilité civile.

## **6.2 Données exclusives pour les pouvoirs publics employeurs**

Le gouvernement est dans l'embarras le plus complet. D'un côté, il ne peut évidemment renoncer à son programme de privatisations sous peine d'incohérence totale vis-à-vis des électeurs, du Fonds monétaire international et des investisseurs potentiels étrangers. Par contre, il ne peut davantage courir le risque d'affronter une grève des mineurs qui risqueraient d'entraîner les autres travailleurs de l'ensemble du secteur public dans le conflit.

Des augmentations de salaires peuvent évidemment être envisagées, mais elles susciteraient à leur tour la poursuite de la course de la spirale inflationniste, ce qui est aussi contraire aux promesses électorales de stabilisation des prix. Cependant, une partie des ministres préfère prendre une option pragmatique en ce domaine si elle est de nature à éviter le litige, quitte à entreprendre les actions de stabilisation des prix à une date ultérieure. Le groupe des ministres modérés du gouvernement estime que pour essayer de sortir des difficultés présentes, il faut scinder le problème du maintien du pouvoir d'achat des travailleurs de celui du principe de la cession par l'Etat des mines au secteur privé, surtout sachant qu'un achat de ces exploitations par des entreprises étrangères impliquerait des licenciements de rationalisation très importants et que ce fait est un élément très important de mobilisation dans le chef des grévistes potentiels.

Un Conseil des ministres prend une décision confidentielle de ne pas procéder à toutes les privatisations en même temps car cela provoquerait une explosion sociale. Il est convenu que des négociations seront entreprises avec des candidats repreneurs dans les entreprises publiques où la paix sociale a toujours été assurée. De plus, le gouvernement se donnera un délai suffisamment long pour que le reproche ne lui soit pas adressé par l'opposition de brader les joyaux économiques nationaux à des firmes multinationales et de devenir ainsi l'otage d'agents économiques étrangers.

En outre, il a été aussi convenu qu'à côté de la discussion à propos du prix des entreprises publiques à céder, des pourparlers seraient entrepris en vue d'accompagner les cessions d'un plan social de sorte que les salariés impliqués puissent conserver le plus grand nombre d'emplois et d'avantages acquis.

Enfin, ce serait le secteur minier au sens large qui ferait l'objet des dernières mesures de privatisation. Cette solution privilégie la promotion d'une atmosphère de sécurité. En effet, si les premières privatisations sont réussies dans un climat de confiance et sans troubles sociaux, l'on évite déjà les interpellations de l'opposition et les réactions dans les médias. Par contre, en cas d'échec, il est encore possible de temporiser ou de chercher d'autres alternatives et de nouveaux repreneurs.

Pour ce qui concerne les mines de charbon proprement dites, le gouvernement est prêt à accorder au médiateur et à lui seul la concession d'un ajournement de la privatisation de cette branche d'activités, assortie d'un engagement solennel du pouvoir politique de ne procéder à cette privatisation que lorsqu'un candidat repreneur sérieux se sera manifesté. Par repreneur sérieux, il faudra dans ce cas entendre un employeur qui est prêt à ne pas diminuer le niveau des rémunérations des ouvriers et à garantir le volume de l'emploi pendant une période déterminée. La communication de ces concessions se fera exclusivement par le canal du médiateur d'une manière confidentielle de sorte qu'il puisse apparaître que la proposition émane de ce dernier. Ainsi, le gouvernement sauvera la face par rapport à son programme initial vu que pour la centrale syndicale, l'opposition et le public, ces concessions apparaîtront comme le fruit de l'action du médiateur.

Vis-à-vis de l'administration, la désignation d'un médiateur extérieur à celle-ci, en l'occurrence l'Inspection du Travail, ne doit pas être ressentie par les fonctionnaires comme un désaveu. Il est prévu une réunion avec les hauts fonctionnaires au sein du ministère compétent en vue d'expliquer que l'utilisation des services de l'Inspection sociale serait, dans ce cas-ci, inopérante car la centrale syndicale des mineurs n'accorderait aucune confiance à des agents subordonnés au Gouvernement. Le médiateur doit pouvoir susciter la sympathie et l'écoute de l'autre partie qui est en l'espèce très agressive et méfiante. C'est pourquoi, la désignation d'un intellectuel prestigieux qui a défendu en temps que plaigneur des syndicalistes à une époque suspecte, paraît le meilleur choix.

### **6.3 Données spécifiques à l'organisation syndicale**

Du côté de la centrale syndicale des mineurs, c'est la mobilisation générale pour plusieurs motifs. Bien entendu, le thème le plus avouable est celui de la sécurité d'emploi des travailleurs. Ce serait une grande victoire d'obtenir que le gouvernement renonce à son objectif de privatisation.

Plusieurs assemblées générales des affiliés se sont tenues, les militants ont fait état qu'il serait beaucoup plus difficile de négocier des augmentations de salaire avec un employeur privé, surtout s'il est étranger, qu'avec les pouvoirs publics locaux. La menace de précarisation du statut des mineurs est constamment agitée. Dès lors, la double revendication de majorations des salaires et de maintien du statut actuel est présentée aux syndiqués comme indispensable. L'organisation a lancé un préavis de grève de quatorze jours auprès du gouvernement. Après ce délai, si une réponse suffisante n'a pas été formulée par l'autre partie, la centrale est prête à lancer l'action de grève dont le principe a été approuvé par l'écrasante majorité des syndiqués.

Par contre, les responsables syndicaux de la centrale sont beaucoup moins confiants dans le succès de l'action, surtout si celle-ci dure trop longtemps. En effet, les pertes de salaire dues à la grève pourraient démobiliser une partie des participants à l'action. En outre, un échec de l'arrêt de travail devrait susciter l'envie d'autres organisations syndicales de s'implanter dans ce secteur. Jusqu'à présent, la centrale des mineurs jouit d'un monopole de représentation de fait. Le danger d'inefficacité pourrait être mis en évidence en cas d'échec, vu que la collusion avec les anciens tenants du pouvoir n'est plus opérante. En fait, les dirigeants syndicaux souhaitaient bien agresser le nouveau gouvernement, mais l'obligation d'agir dont l'impulsion vient de leur base est à leurs yeux, prématurée. Il aurait fallu enregistrer plusieurs échecs des ministres dans le processus de privatisation et de stabilisation des prix pour susciter un mouvement général qui aurait provoqué la chute du gouvernement et éventuellement de nouvelles élections.

Dès lors, un certain nombre des dirigeants syndicaux seraient prêts à accepter une augmentation des rémunérations qui couvrirait le niveau actuel de l'inflation. Quant à obtenir la renonciation de la privatisation du secteur, une déclaration émanant du gouvernement visant à suspendre le mécanisme de privatisation et à le réexaminer de concert avec les représentants syndicaux pourrait suffire pour renoncer provisoirement à lancer la grève.

Par voie de conclusion, le travail du médiateur est attendu plus positivement qu'il n'y paraît officiellement de ce côté, surtout que la personnalité pressentie ne fait pas obstacle dans les milieux syndicaux, vu son passé professionnel.

#### **6.4 Document réservé au conciliateur : le comportement du conciliateur**

Dans un premier stade, l'expert sollicité va demander un délai de réflexion de quelques jours pour mesurer s'il a bien la confiance des deux protagonistes. Ensuite, il va consulter chaque partie pour voir si au-delà des pétitions de principes, des concessions peuvent être obtenues.

Après ce travail exploratoire, il acceptera la mission confiée par le gouvernement. Il procédera à des auditions séparées des parties. Dans le cas présent, la discréction la plus absolue sera requise à partir du moment où il sera convaincu que le gouvernement est disposé à ajourner le processus de privatisation dans les mines et à accorder une majoration des rémunérations. Il s'engagera vis-à-vis des ministres à transformer ces concessions en des propositions qui ont toutes l'apparence d'émaner de sa propre initiative. Il va de soi qu'à ce niveau les ministres et le médiateur seront liés par un pacte tacite de confidentialité absolue. Vis-à-vis des médias et de l'opposition parlementaire, rien ne peut filtrer.

Du côté syndical, il va jouer avec le capital de sympathie dont il bénéficie pour susciter la confiance. Ensuite, il tentera de persuader les dirigeants de la centrale ouvrière que leur situation est intenable à terme s'ils ne rabotent pas leurs exigences.

Il devra arriver à connaître la position de repli qu'une partie du comité syndical est prête à adopter et isoler la minorité de dirigeants qui veut faire démarrer le conflit à tout prix en mettant en évidence toutes les conséquences d'un échec de l'action syndicale. En d'autres termes, les dirigeants syndicaux modérés devront être ses alliés. Toutefois, il devra obtenir de ces derniers la garantie qu'ils réussiront non seulement à maintenir leur majorité dans le comité syndical, mais surtout qu'ils s'engageront à expliquer et à défendre les propositions du médiateur devant les assemblées de travailleurs comme étant la seule solution possible pour éviter un conflit à l'issue incertaine.

Le conciliateur prendra un soin particulier dans la formulation de ses recommandations. Il va de soi qu'il tiendra compte des impératifs des deux parties quant au fond, par exemple, le sursis du processus de privatisation, mais aussi quant à la forme. Chaque partie doit non seulement pouvoir sauver la face dans ce cas, tout en valorisant le projet d'accord vis-à-vis des tiers. Le gouvernement doit être en mesure de se présenter devant le parlement et les médias en assurant que son programme est respecté et que l'on va vers l'économie de marché tout en respectant la dimension sociale, ce qui ne manquera pas de mettre son action en évidence. L'organisation syndicale doit pouvoir proclamer devant ses membres d'abord et l'opinion ensuite que ses principes sont respectés et que le résultat de la négociation est une victoire syndicale par le report de la privatisation assorti d'une condition suspensive selon laquelle il n'y aura jamais de privatisation si un plan social minimum n'est pas respecté. Le sens du compromis et des responsabilités des interlocuteurs sera souligné grâce au fait que la solution préconisée comporte seulement un rattrapage du taux d'inflation.

## **Conclusions générales**

### **1. Réflexions, questions et conclusions des participants**

Les participants disposeront d'une partie de cette dernière matinée pour d'abord poser des questions sur l'un ou l'autre des aspects théoriques et pratiques de la formation qu'ils n'auraient pas bien compris ou vis-à-vis desquels ils auraient encore des doutes.

Pendant une demi-heure, ils fourniront une brève synthèse écrite dans laquelle ils relateront leurs réflexions pour savoir s'il existe une différence entre leur perception de la fonction du médiateur avant la session de formation et après celle-ci.

La possibilité existe aussi de leur fournir des questionnaires d'évaluation de la formation à remettre au BIT et au ministère des Affaires sociales compétent de leur pays.

### **2. Réflexions et conclusions de l'animateur de la formation**

Après l'énoncé des réflexions personnelles du formateur à propos du déroulement du stage, un dialogue sera entamé entre les participants et l'animateur en vue de synthétiser les possibilités d'intégration de l'ensemble des éléments de la formation dans tous les aspects spécifiques de l'action des participants dans leur pays en fonction des spécificités de celui-ci qu'elles soient économiques, sociales, politiques ou culturelles.

### **3. Perspectives d'avenir**

Des suggestions pourront être formulées quant à la création ou au renforcement, selon le cas, d'une véritable agence ou service national de médiation adaptée aux besoins du pays en respectant les principes généraux qui ont été développés dans la première partie de l'ouvrage.

Idéalement, après quelques périodes d'hésitation et de tâtonnement, un service autonome pourrait être institué et financé par l'Etat. L'indispensable autonomie des membres de ce service serait garantie. Cela ne signifie pas que le fonctionnement de l'agence se ferait sans contrôle, son efficacité pourrait être appréciée par un comité de gestion composé de représentants du gouvernement, des fédérations patronales et des organisations syndicales qui, ensemble, fixeraient les critères de recrutement des agents, le mode d'action des conciliateurs ou médiateurs ainsi que de leur système d'évaluation. Ces considérations peuvent évidemment aussi s'appliquer lorsque le recours à l'arbitrage ne peut être évité. De la sorte, pourrait fonctionner un système moderne de médiation adapté à un monde fluctuant et perturbé.

# **ANNEXES**



# **ANNEXE 1 :**

## **Les niveaux de la négociation collective**

### **1. Niveau interprofessionnel:**

Négociation nationale à caractère général sur un sujet spécifique tel que: politique économique, formation professionnelle, emploi, protection sociale (prévoyance, indemnisation, chômage, retraites ou autres compléments à la législation existante);

### **Niveau professionnel sectoriel:**

Négociation d'une convention collective au niveau national (ex. secteur textile, chimie, bâtiment, transport, etc.);

### **Niveau professionnel régional:**

Elaboration d'une convention collective globale ou de négociation d'un avenant modifiant une convention existante au niveau national;

### **Niveau de l'entreprise:**

Négociation au niveau de l'entreprise/unités de production. Elle doit prendre en considération les dispositions de la convention collective de branche (de la même profession) et, si elle existe, de la convention régionale pour les adapter, les améliorer et les compléter selon la situation existante au niveau de l'entreprise.

### **Les niveaux de négociation les plus utilisés sont:**

Le niveau supérieur appelé, selon les pays, inter confédéral, interprofessionnel, national ou central;

Le niveau intermédiaire appelé, à son tour, sectoriel, de branche ou de catégorie;

Le niveau inférieur, d'habitude celui de l'entreprise. Il s'articule (en tout ou en partie) avec les dispositions des conventions collectives de branches, pour les adapter, voire les améliorer et les compléter selon les situations propres et les potentialités de solutions plus favorables dans les unités de production. Ce niveau peut se dérouler à des échelons inférieurs, comme par exemple au niveau des établissements de l'entreprise.

### **2. La négociation interprofessionnelle, nationale ou centrale**

La négociation interprofessionnelle (inter confédérale) se définit comme d'après l'ampleur de son rayon d'action. Elle couvre en général tous les secteurs de l'industrie et indirectement aussi d'autres secteurs (par exemple l'agriculture, le tertiaire), par un processus d'élargissement de ses contenus.

La négociation interprofessionnelle a pu se développer pour encadrer la mise en œuvre des régimes de protection sociale collective (ex.: indemnisation de chômage total ou partiel, retraites), pour prendre en charge la création d'organismes de formation professionnelle permanente et d'en définir les conditions d'accès pour les salariés pour l'amélioration des conditions de travail et de l'emploi. De tels accords peuvent, selon les pays, influer sur les pouvoirs publics et conduire à des aménagements de l'Etat dans tel ou tel domaine (ex.: contribution à l'indemnisation du chômage).

Elle joue aussi un rôle primaire lors de difficultés macro-économiques particulièrement importantes, et quand il y a des problèmes de contrôle de la dynamique salariale et/ou de la restructuration de l'emploi et du marché du travail.

Par rapport aux autres niveaux, la négociation interprofessionnelle protège les droits économiques et sociaux généraux des travailleurs et cherche à conditionner la politique économique pour la rendre favorable aux intérêts des travailleurs.

En général, les protagonistes sont les confédérations syndicales, la confédération des employeurs et, en cas de négociation trilatérale ou tripartite, le gouvernement.

## **Contenus:**

En général, il s'agit des aspects concernant:

- a) La rémunération (rôle primordial pour mener à bien la politique salariale);
- b) Le marché du travail (dans bien des pays, la négociation interprofessionnelle s'est amplement occupée des problèmes d'emploi, de la discipline du marché du travail et de la formation professionnelle);
- c) La politique économique et la protection sociale des travailleurs.

En particulier:

- Lors d'une crise économique et sociale particulière, la décision au «sommet» revêt un caractère symbolique et politique, à partir du moment où elle reconnaît et sanctionne la nécessité de négocier et affirme que la solution transcende les intérêts privés des différentes parties;
- L'harmonisation des conditions de travail par exemple, lorsqu'il s'agit de prestations de la sécurité sociale qui exigent des compensations entre les entreprises et les travailleurs;
- La participation à l'élaboration des politiques macroéconomiques et sociales en essayant de mobiliser les secteurs industriels en vue de leur réalisation. Dans ce cas, l'importance de l'accord ne se fonde pas sur ce qu'il résout, mais plutôt sur ce qu'il envisage: non pas sur les droits ratifiés mais sur les perspectives et les orientations proposées pour l'économie nationale;
- L'accord national peut encadrer les accords sectoriels et fixer les «*règles du jeu*» d'une politique de revenus orientée à contrôler la dynamique salariale en fonction du taux d'inflation programmé.

### **3. La négociation nationale par branche, secteur ou catégorie**

La centralisation de la négociation sectorielle a constitué la caractéristique principale de la structure contractuelle de nombreux pays (par exemple, l'industrie métallurgique de transformation, l'industrie chimique, etc.). Le contrat national a assumé traditionnellement le rôle d'élément unificateur des conditions de travail des travailleurs du secteur ou de garantie d'une discipline minimum. Les protagonistes sont par excellence, d'une part, les organisations nationales du secteur des employeurs et, d'autre part, les syndicats organisés par secteur ou par branche. En général, la phase d'élaboration de ce qu'on appelle la plate-forme, est une initiative des syndicats. Elle précède l'engagement du processus de négociation qui doit aboutir à la conclusion du contrat collectif.

La concertation au niveau national porte sur diverses questions, qui se situent au niveau de l'industrie. La plupart des négociations au niveau national ont pour point de départ les salaires garantis, mais elles s'étendent également aux congés, aux heures de travail, à la sécurité sur le lieu de travail, à la sécurité sur le lieu de travail, aux indemnités, aux pensions et aux procédures disciplinaires et de réclamation et autres clauses touchant au statut des salaires.

Les conventions nationales ne sont pas si vastes. Il se peut également, que les syndicats et les employeurs établissent sur une convention sur un sujet déterminé, par exemple les salaires et la durée du travail, une autre sur les pensions, ou sur l'hygiène et la sécurité, ou sur l'emploi.

Comme il a déjà été mentionné, les conventions nationales ne s'appliquent pas nécessairement de façon rigide dans tous les cas. Ainsi, une convention nationale peut fixer un salaire minimum pour l'ensemble de l'industrie, que les entreprises de la profession doivent respecter. Une telle convention fixe des taux minimaux des salaires, ce qui encourage les syndicats locaux à rechercher la négociation des accords d'entreprises, voire d'établissements, portant sur l'évolution des salaires réels.

Les instances syndicales déterminent la plate-forme de revendications qui doivent faire l'objet des négociations engagées au niveau sectoriel (national) et de même pour ce qui se relève de la négociation au niveau de l'entreprise.

## **Contenus**

Les contenus de la négociation nationale par branche ou par secteur comprennent pratiquement toute la discipline des relations professionnelles, dans ses différentes phases: qualifications et organisation du travail; structures et dynamiques salariales; horaires et périodes de travail; droits syndicaux; droits d'information et de suivi de l'application de la convention collective.

Lorsque les conventions découlant de la négociation nationale existent dans une industrie, elles portent normalement sur les questions suivantes:

- Niveau des salaires
- Suppléments régionaux
- Primes de productivité (au niveau des critères)
- Salaires pour les jeunes
- Rémunération des heures de travail en dehors de l'horaire normal ou pendant les jours fériés
- Pensions (selon le système existant dans les différents pays)
- Nombre d'heures de travail
- Heures supplémentaires
- Travail par poste
- Travail de nuit
- Congés payés
- Congés et indemnités de maladie
- Congés de maternité et de paternité
- Indemnité de voyage et de subsistance
- Hygiène et sécurité
- Exercice du droit syndical (locaux et matériel pour les représentants syndicaux, accord de reconnaissance, procédure de réclamation)
- Procédure disciplinaire
- Procédure de règlement des litiges.

## **4. La négociation décentralisée ou en entreprise**

La négociation interprofessionnelle nationale, de branche ou de catégorie, par sa nature même, peut imposer des normes de caractère général, tandis que la négociation en entreprise, grâce à sa souplesse, peut imposer, dans le cadre des dispositions de l'accord de branche, des normes spécifiques pour régler les relations de travail au niveau de l'entreprise.

Ses caractéristiques particulières de flexibilité et de spécificité par rapport à des situations déterminées au niveau de chaque entreprise, empêchant de l'identifier comme modèle général.

C'est généralement l'initiative syndicale qui constitue le point de départ de la phase contractuelle grâce à la présentation de la plate-forme revendicative.

Il n'y a pas non plus de règle générale en ce qui concerne les protagonistes. Au niveau de l'entreprise, l'initiative peut venir des représentations syndicales en son sein; aux niveaux inférieurs (établissement, lieu de travail, etc.), les travailleurs peuvent être représentés par les comités d'usine.

En ce qui concerne l'entreprise (moyenne ou grande), c'est en général la direction qui négocie au nom de l'entreprise. Dans les entreprises plus petites, quand les parties sont d'accord pour négocier, l'interlocuteur est quelquefois l'entrepreneur en personne.

### **Structures et procédures des négociations collectives en entreprise:**

La représentation collective des travailleurs au niveau de l'entreprise s'organise généralement par l'entremise des syndicats ou par des structures distinctes de représentation des salariés, comme par exemple les comités d'usine.

### **Le rôle des comités d'usine**

Généralement les comités d'usine ont un pouvoir consultatif et un pouvoir de co-décision et de co-détermination.

- Pouvoir de **consultation**, cela signifie que, **avant de prendre une certaine décision**, l'employeur doit informer les représentants des travailleurs ou des employés et discuter avec eux du thème en question.
- Pouvoir de **co-décision** et de **co-détermination**, cela veut dire que, **avant d'agir**, l'employeur doit avoir l'approbation des représentants des travailleurs ou des employés. Pour éviter toute mauvaise interprétation, le rôle des **comités d'usine** devrait être présenté de façon distincte et en rapport avec les dispositions légales existantes en matière de co-gestion et co-détermination (ex.: Allemagne).

### **Les typologies d'accords au niveau de l'entreprise**

Peut-être serait-il plus correct de se référer à des accords au niveau de l'entreprise, vu que souvent il s'agit du niveau auquel s'effectuent les négociations dans de nombreux pays, dans le prolongement, ou non, d'accords de branche professionnelle (sectoriel).

La négociation au niveau de l'entreprise, peut trouver son prolongement, sur des sujets spécifiques au niveau de l'établissement.

Il y a au moins trois types d'accord au niveau de l'entreprise:

- Accords qui reprennent pratiquement les accords de secteur avec des modifications dans des domaines particuliers. C'est un procédé utilisé habituellement, pour donner la protection d'un contrat collectif aux travailleurs d'entreprise qui n'adhèrent pas à l'organisation d'employeurs de leur secteur;
- Accords qui constituent une intégration ou une adaptation des accords de secteur: ils prennent en considération la situation particulière d'une entreprise et ils y ajoutent des avantages spécifiques. Les accords en question se réfèrent généralement aux grandes entreprises;
- Accords autonomes. Dans ce cas, l'accord au niveau de l'entreprise jouit d'une liberté totale d'ajouter des clauses supplémentaires ou de nouvelles clauses.
- L'autonomie se développe d'après le type de problème faisant l'objet de la négociation: les conditions de l'hygiène et de la sécurité sur le lieu de travail, ou l'organisation du travail, par exemple, peuvent difficilement être discutées au niveau sectoriel.
- La tendance actuelle est de séparer aujourd'hui les thèmes négociés au niveau sectoriel (les accords sur les barèmes de rémunérations garanties) des accords portant sur l'évolution des salaires réels à la productivité (accords au niveau de l'entreprise).

## **Les protagonistes de la négociation collective**

Le rôle et le poids des protagonistes (employeurs et travailleurs) sont très différents d'un pays à l'autre, ce qui démontre à nouveau que la décentralisation possède un impact bien distinct selon le contexte institutionnel dans lequel elle se déroule. Ceci démontre également que l'action syndicale n'a pas été homogène: dans certains pays, les centrales syndicales ont opté pour des stratégies «offensives» avec la ferme intention de renforcer leur pouvoir de négociation au niveau de l'entreprise; dans d'autres pays, les centrales ont gardé une attitude «défensive» (défense de la centralisation) sans se préoccuper de développer une stratégie au niveau de l'entreprise.

Evidemment la possibilité d'opter pour l'une ou l'autre des stratégies, dépend de la situation initiale, c'est à dire du pouvoir et de la capacité de négociation du mouvement syndical à tous les niveaux.

Pendant les dix dernières années, la présence syndicale au niveau de l'entreprise a énormément augmenté dans tous les pays. Pendant cette période, les organisations patronales, aidées en cela par les législateurs, ont eu tendance à négliger les négociations sectorielles, pour les reporter au niveau de l'entreprise, dans le but de contourner les réticences syndicales en regard des options liées à la recherche de flexibilité.

## **Contenus de la négociation collective au niveau de l'entreprise**

En général, il s'agit de problèmes inhérents à la situation particulière de l'entreprise, comme la productivité, les horaires de travail, les conditions de travail, l'organisation du travail, etc.

Le contrat au niveau de l'entreprise peut également représenter une intégration ou une adaptation de l'accord de secteur (si ce dernier a été stipulé auparavant). Dans ce cas, en prenant en considération la situation particulière de l'entreprise, l'on peut ajouter des avantages supplémentaires justifiés par la situation économique de celle-ci, les traditions locales, les professions existantes, etc.

En général, lorsque le contrat intègre un contrat de secteur, les obligations de ce dernier sont considérées comme un minimum et le contrat de l'entreprise peut ajouter des clauses supplémentaires ou de nouvelles clauses.

Traditionnellement, les négociations au niveau de l'entreprise se limitaient aux augmentations salariales, en respectant en général celles fixées aux niveaux supérieurs, naturellement avec des différences selon les pays.

Aujourd'hui par contre, d'une part, il y a une intégration de nouveaux contenus de type qualitatif, à savoir l'horaire de travail, la formation, les qualifications, la structure des salaires, les systèmes de rémunération, d'autre part, les accords négociés au niveau de l'entreprise peuvent s'éloigner considérablement des lignes déterminées au niveau supérieur ou bien ne suivre aucune ligne en particulier (contrats autonomes).

Une autre tendance qu'il y a lieu de prendre en considération, est le fait que le thème de la productivité n'est pas uniquement négocié par rapport au système de fixation des salaires mais comme partie intégrante des facteurs qui peuvent l'influencer, à savoir par exemple, la durée du travail ou l'organisation de la production.

L'on ne dispose pas d'informations précises et suffisantes, sur les contenus de la négociation au niveau de l'entreprise. Il y a sûrement des différences entre les pays comme l'on a fait remarquer plus haut mais, en outre, les contenus peuvent varier sur la base de toute une série de facteurs, comme:

- la dimension de l'entreprise: la diffusion de contenus plus qualitatifs est sûrement plus répandue dans les grandes entreprises;
- la situation économique de l'entreprise. En cas de crise, l'on négocie certainement moins en ce qui concerne la majorité des thèmes, mais surtout pour ce qui a trait à l'emploi;
- la dynamique de l'emploi. La propension à négocier sur les thèmes déterminés (environnement, horaire, services) peut être en corrélation avec la dynamique de l'emploi de l'unité productive (surabondance ou insuffisance de main-d'œuvre/ressources humaines).

Certains des thèmes qui se sont imposés au fur et à mesure lors de la négociation au niveau de l'entreprise sont les suivants:

- a) Réduction et flexibilité de l'horaire de travail;
- b) Organisation du travail, polyvalence et mobilité;
- c) Formation;
- d) Emploi et marché du travail;
- e) Salaires et primes.

Un autre thème, qui n'est pas nouveau, est constitué des conditions d'hygiène et sécurité du travail, traditionnellement discutées au niveau de l'entreprise.

## **Réduction et flexibilité de la durée du travail**

Voici un thème qui est, et qui a été, l'un des principaux thèmes de la négociation collective. C'est un thème particulièrement «cher» aux syndicats.

Pendant les années soixante-dix, cela constituait un élément de progrès social, pendant les années quatre-vingt, il s'est transformé en l'un des principaux instruments de création d'emploi et d'augmentation de la productivité, bien que la relation entre ces facteurs ne soit pas toujours évidente.

Les thèmes qui font partie de la négociation au niveau de l'entreprise sont, par exemple: la durée du travail, la répartition des heures de travail, la structure générale des horaires (vacances, jours fériés, etc.), les heures supplémentaires, l'organisation des équipes de travail (nombre de rotations, travail de nuit, etc.), l'utilisation des machines ou des installations et la modalité d'introduction des nouvelles technologies, etc.

L'évolution à laquelle on assiste grâce aux accords et aux expériences au niveau de l'entreprise est que non seulement cette mesure entraîne l'introduction de toute une série de flexibilités, mais qu'elle comporte aussi des dérogations au droit du travail, c'est-à-dire la durée maximale hebdomadaire, le calcul et la compensation des heures supplémentaires, le travail pendant la fin de semaine et les jours fériés, le travail de nuit des femmes, etc.

Il y a lieu d'observer que de nombreux employeurs ont profité de la nouvelle liberté octroyé par le législateur pour conclure des accords avec les syndicats à la limite de la légalité pour ce qui a trait au droit du travail, qui leur permet de prolonger la durée d'utilisation des équipements et des installations ou bien d'adapter la production aux fluctuations saisonnières de la demande.

## **Organisation du travail, polyvalence et mobilité**

Ce sont encore des thèmes qui font l'objet de la négociation au niveau de l'entreprise, bien souvent en étroite corrélation avec le thème de la réorganisation de l'horaire de travail.

Comme l'on a pu constater au point précédent, "l'entreprise qui change", l'éclipse du Taylorisme et du Fordisme peut avoir un impact important sur les catégories de qualification traditionnelle: le nombre de catégories ou de fonctions se réduit et l'on introduit le concept d'interchangeabilité de fonctions ou polyvalence.

La mobilité fonctionnelle est une autre des conséquences de la conception de structures plus nivelées et autonomes (par opposition aux hiérarchies verticales qui caractérisaient le système précédent) constituées par des travailleurs qualifiés polyvalents.

L'introduction de changements technologiques comporte aussi des dangers en matière de protection du statut professionnel des travailleurs et de ses revenus. Elle est devenue une matière de négociation importante, spécialement dans les pays où le salaire dépend directement du type de travail exécuté.

L'introduction de nouvelles technologies, peut engendrer la dégradation du travail réalisé par des catégories déterminées de travailleurs et par là de leurs revenus. La dégradation peut être le résultat d'une perte de contenu du travail réalisé par certains travailleurs ou bien du déplacement du travail à un autre.

Les accords peuvent résoudre les deux problèmes, ou un seul, et c'est en général le deuxième qui est résolu.

L'intensité de la négociation à ce sujet dépend également de l'importance attribuée par les syndicats à une qualification bien structurée et précise. Elle est importante dans les pays où, jusque très récemment, il y avait une division rigide du travail.

## **Formation**

Polyvalence et mobilité ne sont concevables qu'après avoir reçu une formation adéquate. C'est l'un des autres thèmes récents de la négociation au niveau de l'entreprise surtout par rapport à la productivité.

Les syndicats voient dans la formation un instrument effectif de protection de l'emploi face à l'introduction de nouvelles technologies et autres changements structurels. Les employeurs également sont particulièrement sensibles à la nécessité d'adapter les qualifications aux nouvelles exigences de la production.

Malgré ce consensus, les syndicats ne s'impliquent sans doute pas suffisamment dans ce domaine. Leur participation se limite en général à exiger que les ressources internes soient recyclées au lieu de recruter des travailleurs externes lorsque certaines qualifications manquent, ou bien que soient formés tous les travailleurs affectés par les restructurations et non pas quelques-uns uniquement. Même quand, dans bon nombre de circonstances, il se peut que les syndicats soient consultés sur les programmes de formation, il n'y a que peu de cas où les employeurs acceptent de négocier leur orientation et leur objectif.

Les objectifs des accords qui intègrent des clauses relatives à la formation sont très variés, tels que le recyclage (comme moyen de protection de l'emploi), la reconversion, l'augmentation de la mobilité, la création d'emploi.

## **Emploi et marché du travail**

Il s'agit d'un domaine d'importance fondamentale à l'origine de la gravité du problème de l'emploi dans tous les pays.

Dans ce domaine également les contenus sont innovateurs, par exemple: le travail à temps partiel ou, en général, les contrats temporaires; les contrats de solidarité qui prévoient un échange entre la réduction de l'horaire de travail (ainsi qu'une réduction de salaire) et le maintien du personnel existant; la sécurité de l'emploi (face à l'introduction de nouvelles technologies); les contrats de formation au travail destinés aux jeunes, etc. d'autres contenus sont plus traditionnels tels que la retraite anticipée, l'indemnisation du chômage technique (pour réduire les licenciements).

Les garanties de sécurité de l'emploi, l'un des sujets les plus importants, peuvent assumer des formes distinctes selon le type de système de relations professionnelles et les modalités d'emploi de chaque pays. Les accords peuvent prévoir des clauses qui interdisent le licenciement en cas d'introduction de nouvelles technologies ou qui protègent le poste de travail de certains profils professionnels à risque pendant un certains nombre d'années, etc.

## **Salaires et primes**

Récemment, la flexibilité des salaires est devenue un élément important des négociations salariales. En général, on met l'accent sur la flexibilité des salaires réels plutôt que sur les salaires nominaux: d'habitude on l'obtient en essayant d'influencer les salaires nominaux par rapport à l'inflation passée et future ou prévisible. En pratique, la majorité des règles d'indexation est définie en fonction d'un indice d'inflation passé.

Les conventions collectives s'appliquent dans toutes les entreprises appartenant à l'organisation patronale ou à toutes les entreprises de la profession à l'issue de la procédure d'extension fixée par la législation. Tout ce qui se rapporte au fonctionnement de l'entreprise, aux conditions de travail ou aux salaires peut être négocié. Ces types d'accords sont complémentaires à certaines dispositions des conventions sectorielles; voici quelques-uns des questions pouvant être négociées au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail:

- Interprétation et application sur le lieu de travail des conventions conclues au niveau national, régional.
- Respect des conventions et des pratiques existantes
- Primes, gratifications et promotions
- Heures supplémentaires, travail par postes, effectifs
- Questions générales de conditions de travail (Hygiène et sécurité)
- Mesures disciplinaires (règlement intérieur, procédure de règlement des litiges)

Respect des accords professionnels / interprofessionnels. Application, interprétation et conciliation.

## Annexe 2

# Les différentes sortes de grève

Chacune des différentes grèves décrites ci-après induit un rapport de force différent entre les parties, ce dont le conciliateur doit bien évidemment tenir compte. [...]

### **La grève spontanée et la grève sauvage**

Dans ce cas, il s'agit d'un arrêt de travail, dû à une série de causes diverses, imprévu pour l'employeur qui n'a le plus souvent pas été prévenu par les travailleurs. Ces causes peuvent être l'annonce de licenciements sans consultation préalable du comité d'entreprise, une querelle avec l'encadrement ou la maîtrise, une réorganisation trop rapide de la production par l'accélération des rythmes de travail. Les points de vue divergent quant aux voables grèves spontanées ou sauvages. Pour les syndicats, la grève est spontanée lorsqu'ils la reconnaissent après son déclenchement. Pour les employeurs, l'absence de préavis est déjà un élément constitutif de la grève sauvage. Par contre, les syndicats acquiescent à l'idée de grève sauvage, lorsqu'ils ne reconnaissent pas l'arrêt de travail ou encore que celui-ci est dirigé contre eux.

### **La grève avec l'intervention de piquets**

Pour rendre l'arrêt de travail plus efficace des militants de l'organisation syndicale qui couvrent l'action, organisent des équipes chargées de dissuader des travailleurs volontaires non grévistes. Ces actions particulières se traduisent par des tentatives de dissuasion verbale par l'invitation des volontaires à rejoindre le mouvement de grève. Il se peut aussi que les volontaires et les fournisseurs soient empêchés physiquement d'accéder à l'entreprise.

*Comme cela a été dit plus haut, la législation ou la jurisprudence de certains pays affirme l'illégalité de ce genre de comportement. Il se peut aussi que des incidents violents se produisent entre grévistes et non grévistes ainsi qu'avec les forces de l'ordre.*

### **La grève bouchon**

C'est la suspension des prestations d'une partie des travailleurs occupant une position stratégique dans l'entreprise (les transporteurs routiers, les pilotes d'avion, les conducteurs de métro, etc.). Il suffit, comme nous l'avons déjà vu, que cette catégorie de personnel se mette en grève pour que toute société commerciale ou industrielle soit paralysée et même l'économie générale du pays perturbée.

Une autre variante de cette sorte de grève est le blocage à l'extérieur de l'entreprise par des militants d'une organisation syndicale qui ne sont pas employés par cette firme. L'approvisionnement est devenu impossible et la fourniture aux clients tout autant.

*C'est une méthode pratiquée par certains syndicats pour obliger l'employeur à négocier, alors que le rapport de force entre lui et les syndicats à l'intérieur de l'entreprise est défavorable à ces derniers, les travailleurs étant très peu mobilisables pour toutes sortes de raisons.*

### **La grève avec occupation des lieux de travail**

Des considérations ont déjà été émises quant à la polémique juridique relative à de telles occupations. Elles sont surtout pratiquées en cas de restructuration ou de fermeture d'entreprises. Pour éviter la fermeture ou bien obtenir des compensations plus importantes en cas de licenciements, les travailleurs se constituent une sorte de trésor de guerre en empêchant la liquidation des stocks. Un tel processus a parfois conduit exceptionnellement les grévistes jusqu'à l'autoproduction ou l'autogestion.

*Il va de soi que de telles attitudes peuvent impliquer le recours à la justice et aux forces de l'ordre dans le chef de la partie patronale qui s'estime lésée.*

### **La grève tournante**

Les travailleurs des différents départements de l'entreprise débrayent à des moments différents. L'objectif est la désorganisation du processus de production pour amener l'employeur à prendre une série de revendications en considération.

*La négociation dans un tel contexte est particulièrement tendue car la partie adverse considère qu'elle est l'objet d'un chantage permanent.*

### **La grève du zèle**

Il ne s'agit pas au sens juridique ou sociologique du terme d'une interruption de travail, vu que les intéressés continuent à poursuivre leurs activités, mais ils les exercent d'une manière particulièrement pointilleuse et restrictive. Ce genre d'attitude ne peut évidemment pas être pris dans n'importe quel établissement. C'est souvent l'action privilégiée d'une certaine catégorie de fonctionnaires comme les douaniers ou les policiers lorsqu'ils veulent manifester leur mécontentement vis-à-vis de leurs autorités de tutelle.

*Ces actions sont souvent très efficaces pour ceux qui les pratiquent. Il existe peu de parades juridiques en l'occurrence dans le chef des autorités publiques.*

### **La grève perlée**

Il ne s'agit pas non plus d'une grève au sens strict, mais plutôt d'un ralentissement des rythmes de production. Une autre variante est le refus des travailleurs de fournir des heures supplémentaires lorsque cela s'avère nécessaire, vu l'état des commandes de l'entreprise. Le ralentissement volontaire des cadences est souvent ressenti par la direction comme du sabotage.

*Dans un tel contexte, s'il y a négociation, une des exigences patronales sera souvent que les travailleurs prennent l'engagement solennel de ne plus recourir à de telles méthodes après la conclusion de l'accord sur les points qui faisaient l'objet du litige.*

### **Les grèves offensives et les grèves défensives**

Certains auteurs introduisent une distinction entre grèves offensives et défensives. Les premières, les plus classiques, viseraient à obtenir des avantages nouveaux tels que des augmentations de rémunération, des réformes de la classification professionnelle, des réductions du temps de travail sans perte de salaire, des améliorations des conditions de travail quantitative et qualitative. Les débrayages défensifs visent principalement à sauvegarder les droits acquis lorsqu'ils sont menacés, par exemple, lors d'une demande patronale de flexibilité horaire plus grande des travailleurs, de réorganisation de la production ou d'introduction de nouvelles technologies. Les actions en cas de restructuration et de fermeture d'usines sont aussi, bien entendu, défensives.

### **Grève professionnelle et grève politique**

Toutes les grèves qui ont été définies plus haut peuvent être qualifiées de grèves professionnelles en ce qu'elles visent, de manière légale ou illégale, à défendre ou à promouvoir les intérêts moraux et matériels des travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs. Une polémique est survenue quant au fait de savoir si des actions syndicales dirigées contre des mesures gouvernementales sont ou non des grèves politiques. Il importe de distinguer les grèves politiques à objectifs sociaux et les grèves politiques pures, au sens strict, qui ont pour but de modifier les structures politiques de l'état.

#### **Exemples de grève politique au sens strict:**

A la fin du 19e siècle, dans plusieurs pays, des grèves ont été déclenchées pour obtenir un surcroît de droits politiques pour les travailleurs comme, par exemple, l'obtention du suffrage universel pour les élections (un homme, une voix).

Les syndicats font débrayer face à une prise de pouvoir par l'armée ou par un parti qui suscite leur hostilité.

#### **Exemple de grève politique à objectifs sociaux:**

Une grève visant au retrait d'une législation qui comporte des dispositions de droit social qui touchent les intérêts des travailleurs.

# **ANNEXE 3 :**

## **La coopération tripartite et les négociations collectives**

### **I. LE DIALOGUE SOCIAL, LA COOPERATION TRIPARTITE ET LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES**

#### **A. Quelques mises au point:**

**Le dialogue social** est un état d'esprit, une attitude épaulée par une volonté politique du gouvernement, des Centrales Syndicales et des Fédérations Patronales et d'autres organisations de la société active et civile, pour étudier, se concerter sur et/ou négocier les conséquences sociales des choix politiques, monétaires et économiques faits au niveau national et au niveau sous-régional.

**Le dialogue social avec la société civile:** est une conversation permanente entre les Hautes Autorités et les organisations qui représentent les forces vives d'une nation par la création constitutionnelle du Conseil économique et social (Tunisie, Mali, Gabon, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Afrique du sud, France, Grèce ...) d'un sénat ou d'une Deuxième Chambre (Burkina Faso) avec une compétence consultative sur l'environnement, la politique économique, énergétique, portuaire, sociale, monétaire et culturelle sans oublier la politique de l'agriculture et de l'éducation par le biais d'études, d'avis et de rapports circonstanciels.

**La coopération tripartite:** est le dialogue social entre le Ministre qui est chargé du Travail, les Centrales Syndicales et les Fédérations des employeurs représentatives.

Répondant à la structure de l'O.I.T. elle permet de régler les différends pour équilibrer la rentabilité économique et le progrès social, au niveau national, sectoriel et sous-régional.

**La coopération bipartite:** est le dialogue entre l'État –comme employeur- et les syndicats du secteur public ou entre un ou plusieurs employeurs ou leurs représentants du secteur privé et les représentants des salariés au niveau de l'entreprise, d'une branche d'activité (les relations professionnelles, les négociations collectives) ou, au niveau interprofessionnel, sur les conditions de travail et les salaires.

Les actions de l'État, comme garant de l'intérêt public:

1. Etablir les règles du jeu pour encadrer la conduite de la coopération bipartite et tripartite;
2. Garantir la liberté d'action des partenaires sociaux;
3. Etablir les procédures régissant les négociations et le statut juridique des conventions;
4. Adopter les dispositions gouvernant les relations individuelles de travail
5. Garantir le suivi des actions et décisions prises.

## **Les expressions<sup>25</sup>:**

**Concertation:** fait de se concerter, de discuter ensemble

Concerter      1. projeter ensemble, en discutant

                  2. décider après réflexion

Se concerter: s'entendre pour agir de concert.

**Consultation:** action de prendre avis

Consultatif: qui est constitué pour donner des avis, mais non pour décider.

**Négociation:** série d'entretien, de démarches, qu'on entreprend pour parvenir à un accord pour conclure une affaire.

**Résolution:** décision volontaire, arrêtée après délibération.

**Convention collective:** accord entre salariés et employeurs réglant les conditions de travail.

**Compromis:** arrangement, dans lequel on se fait des concessions mutuelles.

**Solution:** ensemble de décisions et d'actes qui peuvent résoudre une difficulté.

### **B.1. Les relations de pouvoir entre l'État, les organisations des employeurs et des travailleurs**

Les acteurs de la coopération tripartite ou bipartite sont, en premier lieu, **le gouvernement, l'administration et ses composantes, les Centrales syndicales et les Fédérations Patronales reconnues comme représentatives selon la législation nationale**. Nous les appelons «les acteurs socio-économiques» ou «les partenaires sociaux.»

Un pays, membre de l'OIT, est représenté aux activités officielles de l'organisation internationale par une délégation composée de ces trois parties citées. La délégation ainsi composée a droit de vote au sein de l'OIT pour adopter le programme avec ses priorités et son budget, les normes internationales, le contenu de la coopération technique et la politique des ressources humaines de l'administration, le BIT.

a) **L'ÉTAT** a plusieurs tâches importantes à exécuter lors du développement du dialogue social en général et de la coopération tripartite en particulier tout en étant responsable de l'intérêt public. L'État a le rôle de législateur, d'organisateur, d'initiateur, de contrôleur, de conseiller, de juge, d'acteur, de médiateur et de facilitateur.

Le principe de la “supplétivité” de l’État dans les relations professionnelles, par une intervention interprofessionnelle, augmente avec l’interférence économique et sociale grandissante entre les pays d’une sous région, pour veiller sur la compétitivité des entreprises dans le pays, pour qu'il n'y ait pas de dérapage budgétaire.

Dans la coopération tripartite **le Ministre chargé du travail** préside au nom du gouvernement les réunions formelles et informelles. Des réunions informelles peuvent être organisées auprès du Président de la République, du Premier Ministre ou d'un Ministre, selon les sujets à traiter. Le Ministère du travail est responsable pour l'aide logistique et technique afin que la concertation se déroule d'une manière efficace et utile.

Le Ministre qui a le dialogue social dans ses attributions joue avec son administration, un rôle clé au sein de l'équipe gouvernementale puisqu'il est l'intermédiaire politique entre les choix politiques à faire et l'acceptation par les acteurs économiques et sociaux des conséquences pour leurs membres.

Le Ministère du travail doit avoir les moyens pour jouer ses différents rôles. Il doit appuyer son Ministre de tutelle et accompagner les messages politiques par la diffusion de l'information et avoir une conversation continue, selon les prérogatives légales, avec les partenaires sociaux.

Le Ministère du travail devient ainsi un élément clé pour la bonne gouvernance et la réussite de la politique économique et sociale.

<sup>25</sup>Petit Robert

**Le législateur** doit fournir la législation de base (voir Code du Travail) pour l'organisation de la consultation tripartite et des négociations collectives ainsi que le statut juridique du produit de la négociation, la Convention Collective du Travail.

Pour les négociations collectives **le Ministère du Travail - la Direction du travail et de l'emploi** - fournit l'aide logistique et joue, par le biais de l'inspection du travail un rôle prépondérant dans la prévention et la solution des conflits sociaux.

Le degré de partenariat de l'État dans les négociations diffère selon les pays et selon les cas de figures.

b) Au niveau national, **les partenaires sociaux** sont présents selon l'utilisation de la coopération tripartite ou bipartite. Depuis l'évolution vers une société pluraliste avec plusieurs partis politiques, la possibilité de créer plusieurs centrales syndicales et fédérations patronales est devenue réelle. **Il faut de toute manière se conformer aux normes de l'O.I.T. en matière syndicale.**

**Mesurer la représentativité**, pour octroyer légalement des pouvoirs légaux d'actions, de tout un chacun, est une autre affaire et devient une nécessité délicate. En effet les critères utilisés doivent être neutres et mesurables, ce qui n'est pas si évident. Les dispositions se retrouvent normalement dans le Code du Travail. Le critère le plus objectif est le fait de tenir compte des élections sociales, si des élections sont prévues et organisées de manière correcte. Les critères se diversifient selon le niveau de négociation: au niveau national, dans la fonction publique et au niveau du secteur privé dans l'entreprise, la branche d'activité et le niveau interprofessionnel. Cette compétence étatique reste un exercice périlleux et délicat et qui est influencé à chaque instant par les changements de force dans le camp patronal et syndical.

Les employeurs peuvent être regroupés dans des fédérations patronales qui négocient un ensemble de dispositions sociales avec les syndicats d'une branche d'activités ou au niveau national interprofessionnel et traduisent ces accords sous forme de conventions collectives de travail. Cela veut dire que, au moins au plan social, les entreprises affiliées à ces fédérations se considèrent plutôt comme des collègues que comme des concurrents. Mesurer la représentativité posait «moins de soucis» dans la période post-coloniale où les activités politiques et syndicales étaient gérées par un parti unique avec un syndicat unique.

Il faut encourager l'existence d'organisations centrales d'employeurs et de travailleurs fortes, capables de représenter de manière autonome et efficace les intérêts collectifs de leurs membres pour assurer la cohésion et la stabilité syndicale et patronale.

En Afrique existe de plus en plus la volonté d'améliorer la situation sociale **du secteur informel et dans le monde rural**. Chaque individu ne peut pas se représenter lui-même; il faut des organisations selon les intérêts à défendre. Le monde rural s'organise et les Centrales Syndicales existantes commencent à percevoir l'intérêt d'organiser les travailleurs et les apprentis du secteur informel. Faut-il élargir la coopération tripartite-(plus), après mûre réflexion et sans ébranler les équilibres, soit par une représentativité des partenaires sociaux vers d'autres groupes de la société civile, soit y inclure, selon les sujets, d'autres organisations représentatives? Sans évidemment faire double emploi et respecter la complémentarité avec le dialogue social de la société civile. Le fait que **les femmes actives** n'acceptent plus d'être «défendues» uniquement par des hommes va influencer leurs présences dans chaque partie représentée; ainsi elles pèsent de plus en plus sur le choix des priorités et des activités prioritaires lors d'un dialogue social.

Évidemment, **dans les organisations, les mêmes réflexes, les mêmes règles de démocratie** doivent donc être présentes.

Mais le risque de dérapage vers la non démocratie dans une société est nettement plus grave sans les organisations intermédiaires, comme les partenaires sociaux. Dans ce cas, l'individu sans défense collective, est placé directement devant le pouvoir politique ou économique qui se soucie, certes, de l'intérêt public et économique mais aussi de sa longévité au pouvoir et de tout ce que le pouvoir offre comme avantages.

Les organisations patronales et syndicales doivent être considérées comme des partenaires à part entière; or concerter ou négocier avec des «moins que soi» n'est pas dans les mœurs traditionnelles.

*Il faudra trouver l'équilibre entre les principes d'une démocratie sans épargillement et les principes d'efficacité sans remettre en cause l'équilibre des rapports de force, si nécessaire pour réussir une coopération tripartite en particulier et la concertation en général.*

## **Les rapports de force entre les partenaires sociaux sont influencés par différents éléments.**

Le dialogue entre des hommes et des femmes, pour rendre meilleures les conditions de vie et de travail de la population en gardant l'équilibre entre les possibilités économiques actuelles et futures, est influencé par les rapports de force des différentes parties autour de la table.

Il faut aspirer à un équilibre des forces autour de la table de concertation pour que l'issue des travaux soit équilibrée et portée par toutes les parties le temps prévu de l'accord.

Les rapports de force sont déterminés par différents facteurs qui s'entrecroisent:

**1. Les programmes d'ajustement structurel** et autres contraintes de rigueur budgétaire imposées influencent les rapports de forces lors de l'accompagnement d'institutions internationales et leurs discussions avec le gouvernement. **L'apurement des différentes dettes** de l'État, intérieures et extérieures, diminue aussi considérablement les choix de la politique d'un pays.

Par exemple, l'État pourrait être contraint d'assumer une partie de la charge financière de la privatisation et de la restructuration d'entreprises publiques, en échange de l'acceptation par la direction et les syndicats de leur part de sacrifice, ceci est une autre forme de coopération tripartite, comparable aux négociations sur la protection sociale.

**2. La situation politique**, la stabilité de la gouvernance, le bon fonctionnement de la «chose publique», sa continuité en particulier lors d'une période électorale- sont la base pour un équilibre de force durable; sans oublier les guerres dans les pays autour de soi.

**3. La situation économique** et le degré d'autonomie de la région et du pays (par exemple en matières premières ou en spécialisation qualitative), les perspectives, la balance commerciale c'est-à-dire l'équilibre entre les importations et les exportations, la valeur de la monnaie, etc. influencent la force des acteurs socio-économiques. La dérégulation des échanges au niveau mondial touchent aux systèmes sociaux: par une "braderie" de la réglementation sociale, fiscale et environnemental.

**4. Les conditions économiques de l'entité, qui est l'objet du dialogue:** la place de l'entreprise dans sa branche d'activité, la situation concurrentielle de la branche d'activité vis-à-vis des concurrents étrangers, la situation budgétaire des caisses de l'Etat, les critères de convergence au niveau de la sous région, les sanctions positives ou négatives des marchés financiers ou des bourses etc. renforcent ou réduisent l'influence des organisations.

**5. La culture de l'entreprise ou du lieu de travail: quelle est la place de tout un chacun?** Il est important de créer dans l'entreprise ou toute autre unité de travail une atmosphère de connivence au lieu d'une situation de méfiance et de confrontation entre les travailleurs et l'employeur. La communication doit être permanente pour dissiper tous les malentendus et mauvaises interprétations des règles claires, faites comme la réglementation sociale le prescrit. Un travailleur est nettement plus motivé s'il comprend son rôle dans l'évolution économique de son lieu de travail tout en respectant les responsabilités de tout un chacun. Il a le droit de s'organiser pour défendre ses intérêts et ceux de ses collègues.

«Un travailleur heureux est nettement plus productif qu'un travailleur mal dans sa peau». Le résultat concluant dépend de la mode de gestion de l'entreprise, des puissances des syndicats, de la qualité des négociateurs, de la marge de manœuvre économique et de la place concurrentielle de l'entreprise.

**6. Les conditions sociales générales** de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle de base et permanente à cause des nouvelles technologies, de la (précarité) de l'emploi, de la fourniture des besoins de base (eau, électricité) et un environnement propice aux investissements et à l'emploi, etc. influencent la détermination des partenaires sociaux.

**7. Les coutumes, l'histoire d'un pays et ses traditions de lutte**, de confrontation entre ethnies ou régions; le niveau de discussions et de palabres, l'influence de la religion, de la famille et du village, la capacité de dialogue et de consensus, l'amour pour son pays et son travail sont des éléments déterminants et diffèrent selon les continents, les sous régions et les pays. Quelques exemples africains et européens.

**8. Le degré de représentativité des organisations qui sont invitées au dialogue social** et leur capacité d'organiser et de mobiliser, ainsi que le niveau de syndicalisation et de la représentativité des fédérations patronales forment finalement les forces respectives pour rendre possible entre autres le degré de force d'extension et d'exécution des accords et des conventions collectives de travail.

**9. L'utilisation de recours auprès des tribunaux** lors d'un conflit collectif pour entre autre défendre la liberté du propriétaire et des non grévistes.

**10. L'utilisation des médias et des nouveaux moyens de communications.**

## **B. 2. Les structures de coopération tripartite concernant la politique sociale**

Beaucoup de pays de l'Afrique francophone ont hérité des français ou des belges le droit social: "**le Code du Travail pour les pays d'autres mer du 15 décembre 1952.**" ou **les lois sociales inspirées des lois belges.** Depuis lors le Code a déjà subi plusieurs changements dans plusieurs pays. Depuis sa naissance le Code a instauré des structures de coopération tripartite et sectorielle.

### **Quelques exemples:**

- la Commission Consultative du Travail au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire,
- le Secrétariat Permanent chargé de la Coopération tripartite et des Consultations en matière de relations sociales en Côte d'Ivoire,
- le Conseil National du Travail au Bénin, en RDC, au Burundi
- le Conseil consultatif national du Travail et de la Sécurité Sociale au Sénégal
- le Conseil Supérieur du Travail au Mali
- la Commission Nationale du Dialogue Social au Niger
- le Conseil National du Travail et des Lois Sociales au Togo.

Leurs avis sont requis – et dans certains cas précis obligatoirement- dans le cadre de **l'élaboration des textes législatifs et réglementaires en matière du droit du travail et de la sécurité sociale.**

Certaines commissions étudient **les éléments qui déterminent le salaire minimum et examinent toutes les difficultés nées à l'occasion de la négociation de conventions collectives.**

Parfois est demandé **d'étudier** les problèmes concernant **l'emploi des travailleurs, le travail, la formation professionnelle, etc.**

La compétence de "Dernier Médiateur "dans les conflits collectifs et de garant de la prévention des conflits se retrouve dans les compétences du C.N.D.S. au Niger et du Comité du Dialogue Social au Sénégal.

PRODIAF a organisé, dans les pays cités, **des réunions tripartites nationales** sous la Présidence du Ministre avec les partenaires sociaux pour réanimer, recomposer, revoir les compétences ou renforcer les structures de la coopération tripartite.

Tous les pays ont reconnu que le dialogue social gagnerait à être renforcé, malgré l'existence –parfois sur papier- de ces structures.

Dans chaque pays **une recommandation, en tant qu'engagement politique**, a été formulée pour consolider, améliorer ou transformer les structures et les cadres de concertation, capables d'entretenir d'une manière fixe et régulière le dialogue entre l'État et les partenaires sociaux à chaque instant et de contribuer pour ainsi prévenir, dans la mesure du possible, des conflits sociaux collectifs.

Plusieurs pays ont, après la réunion tripartite nationale, mis en œuvre cet engagement en adaptant en premier lieu la législation (Burkina Faso, Bénin, Togo, RCA, Rwanda), pour mieux définir les compétences, la composition et les modalités de fonctionnement, pour ensuite finaliser en accordant un budget (Bénin, Burkina Faso, Cameroun); D'autres pays sont en pleine préparation les partenaires sociaux étant totalement associés, par des plans d'actions communs (Burkina Faso), des pactes sociaux (Mali, Sénégal), des comités de suivi (Centrafrique, Tchad).

Dans toutes les conclusions communes nationales se retrouvent les deux points essentiels pour améliorer et renforcer la coopération tripartite de façon permanente et avec l'assistance d'experts du B.I.T., de l'équipe de PRODIAF accompagnée de praticiens de pays africains et d'autres pays:

### **a) Accompagner la recherche d'appui logistique**

Assurer un fonctionnement régulier et effectif du dialogue dans la réalité de tous les jours, implique un investissement en moyens, pour mettre en place un secrétariat permanent pour préparer les réunions, fournir aux membres à temps les informations et les dossiers nécessaires qui sont à l'ordre du jour, pour se mettre à l'écoute des trois parties et fournir des informations supplémentaires, pour rédiger les notules, les textes des avis et autres

décisions, et finalement pour suivre la vie d'exécution des textes et décisions émanant de la concertation.

Plusieurs pays mettent en place un secrétariat permanent pour le dialogue social.

IFP/SOCIAL DIALOGUE avec PRODIAF comme équipe ressource, a tenu une formation pour les secrétaires permanents des structures tripartites avec l'aide logistique de CRADAT. PRODIAF appuiera le suivi de cette première formation, comme prévu dans son programme fin 2004.

### b) Enrichir les ressources humaines

Une des grandes priorités, comme clé de la réussite, qui ressort de toutes les réunions tripartites, est la nécessité de formation permanente des trois parties responsables pour le déroulement correct de la concertation.

Elle doit continuer à mettre l'accent sur **les techniques de dialogue et de négociation imprégnées par une culture et attitude de dialogue**, un mode de comportement acquis et un ensemble de connaissances correctes sur un sujet donné.

Les bureaux sous régionaux, épaulés par les équipes multidisciplinaires (en premier lieu les conseillers d'ACTRAV et d'ACT/EMP.) sont à la disposition des mandants. L'équipe de PRODIAF, comme son programme l'indique, apporte et continuera à apporter, son accompagnement à l'organisation sur les thèmes cités.

Il faut consulter le rapport d'activités PRODIAF 1996-2003 pour se faire une idée du travail déjà accompli ensemble avec les pays concernés.

### Quelques exemples européens de structures tripartites:

Il existe un Conseil économique et social tripartite et comparable aux structures africaines au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Irlande et aux Pays-Bas. En Allemagne, en Grande Bretagne et au Danemark il n'existe pas de structures tripartites avec des compétences équivalentes. En Belgique il y a un Conseil (bipartite avec la présence de l'Etat) Central de l'économie qui a une compétence consultative très importante sur la politique économique, en particulier sur la préservation de la compétitivité des entreprises et un Conseil National du Travail, également bipartite avec la présence de l'Etat. Le C.N.T. belge donne des avis sur le droit du travail individuel et collectif et négocie en son sein des Conventions collectives de travail qui lient tout le secteur privé. La Belgique est le seul pays avec l'Autriche où les partenaires sociaux ont, au niveau national interprofessionnel, une compétence normative.

## B.3. Les négociations collectives

**Les négociations collectives** s'appliquent à toutes négociations entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs groupes d'employeurs d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part en vue de:

- fixer les conditions de travail ou d'emploi
- régler les relations entre les employeurs et les travailleurs et/ou régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs. Si l'existence de représentants de travailleurs est reconnue, le terme peut englober aussi les négociations avec ces représentants.

Les partenaires sociaux ivoiriens ont créé par un protocole d'accord en 1995 **une commission bipartite indépendante permanente de concertation entre le Patronat et les Travailleurs pour les négociations interprofessionnelle du secteur privé**, notamment pour la revalorisation des salaires minima conventionnels dans le secteur privé. Il y a, au Sénégal, des négociations pour tout le secteur privé avec possibilité de médiation du Ministre qui a le dialogue social dans ses compétences.

**Les négociations au niveau des branches** sont l'élément clé des négociations collectives pour mettre au point une coordination des coûts sociaux au niveau de la branche. Une solidarité se crée entre les travailleurs pour obtenir un minimum égal de conditions de travail, quitte à renégocier au niveau de l'entreprise des conditions plus spécifiques. Pour les employeurs les négociations professionnelles sont un moyen pour éviter que, dans la branche, des différences trop grandes viennent perturber la concurrence économique entre eux.

Dans la plupart des pays européens les négociations professionnelles forment la voûte du dialogue social pour partager les fruits et les échecs de manière équitable et avec laquelle la paix sociale est ainsi le mieux assuré (Allemagne, France, Belgique.) Il y a encore un grand chemin à parcourir dans les pays de l'Afrique francophone pour renégocier toutes les vieilles conventions collectives de travail interprofessionnelles et sectorielles, sans oublier que dans beaucoup de pays il faut encore entamer l'organisation même des structures bipartites où se négocieront de manière régulière les salaires et les conditions de travail par branche d'activité.

## **II. LES ATTITUDES ET LES TECHNIQUES DE CONCERTATION ET DE NEGOCIATION: LES DIFFÉRENTES ÉTAPES**

**Préparation et exploration a la concertation/la négociation:**

**Principes:**

- Chaque partenaire a droit d'initiative
- La liberté de négociation est sacrée
- Au préalable le rôle de l'**Etat comme acteur ou comme facilitateur** et responsable politique à tous les niveaux doit être clarifié.

**1. Au sein de chaque organisation** il faut:

- définir les problèmes
- fixer les objectifs et les perspectives à atteindre
- dresser une liste des solutions possibles
- préparer des questions précises
- faire circuler la même information complète et exacte afin de pouvoir composer le dossier à négocier
- fixer la stratégie et les moyens pour y arriver
- choisir le nombre de(s) porte-parole(s) représentatif(s)
- déterminer à quel niveau les négociations doivent être préparées et qui sera responsable pour le suivi?

**2. A quel niveau** se situent les négociations?

- national – interprofessionnel
- branche d'activité
- entreprise multinationale, étrangère, nationale,
- grande, moyenne, petite
- fonction publique
- entité publique

**3. Où auront lieu les négociations, sur terrain propre ou terrain neutre?**

**4. L'ordre du jour, la durée des négociations.**

**5. Dans quelles circonstances se dérouleront les pourparlers?:**

- a) La lecture de la situation politique, économique, monétaire, sociale
- b) La lecture des forces respectives
- c) Le contenu des revendications:
  - Les coûts sociaux par rapport aux autres coûts de l'entreprise, de la branche, du secteur privé, du secteur public et le rapport avec les choix budgétaires de l'Etat.
  - L'impact et les conséquences économiques au niveau national et si nécessaire au niveau sous-régional.
- d) Les **résultats comparables** dans des situations similaires
- e) **L'impact sur les autres entreprises** (la concurrence) et **les autres travailleurs ou fonctionnaires** (la solidarité)
- f) **Négocier avec qui?** Etat - Syndicats// Etat – Employeurs - Syndicats// Employeurs - syndicats. Il est important de négocier avec les partenaires adéquats selon le contenu des revendications et l'espace d'application.  
Il faut rechercher une situation claire et bien se mettre d'accord sur les sujets à discuter **au niveau tripartite** (Etat - Fédérations Patronales reconnues - Centrales Syndicales représentatives), **au niveau bipartite** (Etat - Syndicats) ou (Fédérations Patronales, employeurs - Centrales Syndicales, syndicats, délégués).
- g) **Le partage des revendications:** les propositions et les contre-propositions.
- h) La préparation des fourchettes et la **planification des résultats à obtenir** (confidentiel)

## Pendant la concertation/les négociations

**1. L'attitude - l'état d'esprit de confrontation ou de conciliation:** elle se traduit par des attitudes de politesse, un langage correct, courtoisie, amabilité, sourire, calme, patience, adaptabilité, écoute, compréhension, honnêteté, confiance, compétence, fiabilité, ponctualité, efficacité, etc.; elle se traduit par la forme: discussion, échanges, suspension, arrêt (temporaire), et ...attitude vestimentaire.

### 2. Les règles générales à suivre:

Pour négocier vers des résultats concluants et applicables non seulement à court terme mais aussi à long terme, un équilibre autour de la table des forces en présence et les mêmes *connaissances communes* des enjeux des dossiers à résoudre avec une information disponible et transparente sont nécessaires.

Dans le cas contraire, les solutions ne seront pas réalistes et seront contestées à brève échéance par l'une ou l'autre des parties et tout sera à recommencer. Cela signifie une perte de temps, d'argent et de confiance, sans oublier que l'on parle du sort d'êtres humains.

Des *règles de continuité des services indispensables* doivent d'abord et en priorité être discutées entre les intéressés mêmes, sans toucher au droit d'action et de pression légitimes des travailleurs et des employeurs pour défendre leurs intérêts.

Ici intervient toute l'importance des contacts réguliers afin de *prévenir les conflits* au lieu d'attendre l'éclatement d'une crise pour se concerter. Ceci demande de tout responsable une gestion efficace et équitable.

La dernière règle est la conséquence de l'attitude vers et du respect pour les règles précédentes: *le sens de l'écoute*, le respect de l'autre, *le respect de la parole donnée* et des règles établies en commun accord par toutes les parties concernées. Ainsi naîtra la confiance, *une confiance* qu'il faut à tout moment renouveler et mériter.

## 3. Les conventions internationales et la législation nationale à respecter:

### Les conventions internationales de l'OIT:

#### *Les conventions de base qui traitent des Droits Fondamentaux:*

- C. n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948
- C. n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949
- C. n° 29 sur le travail forcé, 1930
- C. n° 105 sur l'abolition du travail forcé, 1957
- C. n° 138 sur l'âge minimum, 1973
- C. n° 182 sur les pires formes de travail des enfants, 1999
- C. n° 100 sur l'égalité de rémunération, 1951
- C. n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession).

#### *Les conventions relatives au dialogue social:*

La coopération tripartite:

- C. n° 144 sur les consultations tripartites relatives aux normes du travail, 1976

Les relations professionnelles:

- C. n° 154 sur la négociation collective, 1981
- C. n° 151 sur les relations de travail dans la fonction publique

Les pays qui ont **ratifié des conventions** acceptées et votées lors de la Conférence annuelle à Genève doivent **adapter leur législation nationale** existante et les pratiques sociales tenant compte des dispositions des conventions ratifiées. Les conventions sont parfois accompagnées de recommandations qui visent à inspirer la politique, la législation et les pratiques nationales.

**4. L'apprentissage de la communication:** Il faut essayer d'écouter les propositions et les explications de l'autre, de résumer de façon neutre, d'ériger les justificatifs point par point, d'échanger des informations correctes au bon moment dans le but de parvenir à un accord, de comprendre ce que l'autre dit ou ne dit pas; et le pourquoi de ses concessions.

**5. Les attitudes à prendre et l'état d'esprit** à développer afin de bien gérer le stress. Il faut éviter d'interrompre, d'attaquer, de perdre patience, de se moquer, de menacer, d'être cynique.

**6. Les techniques d'expression:**

«Le rire, la politesse, le respect dans le choix des mots», c'est l'art d'observer, de demander avec précision, d'écouter, de réagir, de répondre, de bluffer et de...se taire.

**7. Le déroulement des négociations:**

**Les conditions:**

Est-ce qu'il faut un modérateur ou un président?

un lieu fonctionnel avec la nécessité de différentes salles

les relations avec l'extérieur (la presse, les responsables politiques)

**Le pouvoir des négociateurs/porte-parole:** leurs possibilités d'informer, d'écouter et de sensibiliser leurs mandants: est-ce qu'ils se trouvent dans une position limitée ou une position avec une certaine marge de manœuvre?

**La description des problèmes** (chacun à part, et puis ensemble)

**Le tableau d'une liste de solutions possibles** (chacun à part et puis ensemble)

**L'évaluation des positions respectives:** entre les négociateurs de chaque groupe et leurs mandants, tandis que les partenaires se fixent un calendrier à suivre.

**La re-formulation éventuelle** des revendications et des besoins (à part et puis ensemble)

g. **Les différents points de négociations** qui sont restés en suspens:

**Les salaires et les classifications**

Les conditions de travail

La formation

Les restructurations, les licenciements collectifs, la fermeture, les déflatés, etc.

h. **L'offre finale** doit être réaliste, crédible, claire et concrète, positive et solidaire en maintenant la cohésion.

## C. LA FIN DE LA CONCERTATION/ DES NEGOCIATIONS

SOIT...

# LA REUSSITE DE LA CONCERTATION/DES NEGOCIATIONS:

L'ACCORD négocié est ECRIT

1. **Pacte social ou accord** ou avis entre parties qui reste encore à écrire, à réexaminer pour les interprétations et puis à exécuter avec ou sans un rôle pour l'Etat, pour une institution ou une tierce personne.

2. **Textes juridiques:**

- Un pacte social ou un accord global ou interprofessionnel
- Un avis, selon les compétences législatives
- Une décision, selon les compétences législatives
- Une Résolution
- Une recommandation

Une Convention Collective du Travail, voir obligations légales avec des obligations Collectives, les droits et les obligations des signataires, les termes de la convention, la durée et le début et la fin de la convention, l'obligation de paix sociale sur les sujets traités dans la convention, etc. – et des obligations Normatives – salaires, classifications, jours fériés, absences, durée de travail, formation, etc.

Différents types de conventions collectives:

- Conventions collectives interprofessionnelles nationales
- Conventions collectives sectorielles
- Conventions collectives d'entreprises ou d'établissement.

Les deux premiers types de convention signés par tous les contractants, sont visés par le Ministre ayant le travail dans ses attributions, qui contrôle la conformité avec les lois et les règlements en vigueur.

Les avantages de l'existence de Conventions Collectives du Travail à tous les niveaux sont:

- la prévention des conflits sociaux
- l'objectivité et la clarté dans la détermination des conditions de travail
- la motivation des salariés
- la stimulation de la productivité et du développement

3. **Le texte final:** dépôt, publication

4. **L'information et les explications** aux intéressés, au monde extérieur et à la presse.

5. **Le règlement de suivi et d'évaluation**, selon la volonté commune des signataires, tenant compte des textes législatifs y afférent.

... SOIT

# L'ECHEC DE LA CONCERTATION/DES NEGOCIATIONS, pour le présent:

1. **Les causes et les conséquences:**

Un **conflit social collectif** est un épisode dans les relations de travail opposant employeurs et salariés à l'occasion d'un désaccord. Il peut se manifester par différents types d'action dont la grève et le lock-out sur différentes formes; arrêts informels, manifestations de solidarité, mécontentement, malentendus, grève de zèle, occupation, etc.

**Les conflits sont des aléas normaux dans une société.** Les propos de cette note ne concernent que les conflits collectifs. **Les conflits sociaux font intégralement partie des relations sociales existantes à chaque niveau.** Le rôle de la législation sociale consiste à créer le cadre d'accompagnement des conflits en définissant les règles démocratiques et régulières pour qu'une solution puisse être trouvée d'une manière équitable, et pour éviter que les parties fassent recours à la violence physique ou morale. La mise ne peut pas être complexe ou longue, car un conflit est, par nature, un moment d'urgence sociale.

**La nature des conflits de droit ou d'intérêt:** Un conflit de droit reflète une situation de divergence sur des règles de droit: la réglementation, les conventions collectives de travail et le contrat de travail.

Un conflit d'intérêt par contre reflète une situation de divergence avant ou pendant les négociations. Un conflit de droit peut être un conflit individuel ou un conflit collectif. Un conflit d'intérêt ne peut être qu'un conflit collectif.

**Les malentendus, les querelles** de personnes et/ou l'incompatibilité d'humeurs, le manque d'information, l'incapacité d'un négociateur de reconnaître son tort.

**Les divergences dans les interprétations** des textes (juridiques ou d'intérêt), la rigidité de la position, la connaissance insuffisante.

**La situation conflictuelle** (juridique ou d'intérêt).

**Les actions:** une grève (sous différentes formes: perlée, de zèle, générale, indéterminée), un lock-out, des manifestations des acteurs, des actions de solidarité, etc.

**Les conséquences sociales et l'impact économique**

Les conséquences pour les acteurs, les consommateurs, pour les services minimaux et l'État.

**Donner les informations** aux travailleurs, aux employés, aux employeurs concernés, aux médias, par le biais des nouvelles formes de communication, situer le rôle des avocats sollicités.

## **2. La recherche des solutions aux conflits sociaux collectifs et les négociations pour l'avenir:**

a. **Les solutions** doivent être **recherchées le plus tôt possible** dans l'évolution vers un échec ou un conflit en premier lieu avec des actions de prévention par les négociateurs même qui chercheront ensemble et entre eux les causes de cet échec et les solutions possibles pour prévenir ou sortir d'une situation de crise.

b. Il faudra faire **appel à des tierces personnes** supposées neutres et compétentes:

L'ordre cité ne peut pas être renversé.

- A l'inspection du travail (rôle et compétences)
- A la conciliation par un inspecteur du travail ou un conciliateur social, **qui rapproche les points de vue**
- A la médiation par un inspecteur du travail ou un médiateur, **qui recherche avec les partenaires sociaux des idées de solutions**
- A l'arbitrage par un arbitre ou un collège d'arbitres, **qui décide d'une solution**
- Par le tribunal de travail
- Par un médiateur spécialement appelé pour ce dossier
- Par un responsable politique, maire, préfet...
- Par le Ministre, chargé du travail
- Par un autre membre du gouvernement
- Par le Premier Ministre
- Par le Président de la République.

*En premier lieu les négociateurs seuls doivent épuiser tous leurs propres moyens pour chercher une solution à un conflit. Si le conflit perdure, il faut suivre une hiérarchie très stricte et ne pas «brûler» les étapes successives et sans déresponsabiliser les partenaires sociaux.*

Il existe différents systèmes de prévention et de solution des conflits sociaux collectifs:  
La conciliation ou la médiation peut être volontaire ou obligatoire ainsi que l'arbitrage.

**L'inspecteur du travail** coordonne les trois tâches de contrôleur, de conseiller et de conciliateur (par exemple dans les pays de l'Afrique francophone, en France); des **fonctionnaires** (par exemple en Angleterre, au Canada, aux Etats-Unis, en Belgique) se sont **spécialisés en conciliation, médiation** et (en Belgique) ils président aussi les négociations collectives dans les commissions paritaires par branches d'activités.

Certains pays désignent leurs **arbitres** par conflit et/ou possèdent un cadre d'arbitres de personnalités qui disposent d'une grande expérience dans le domaine du droit social.

- c. Le médiateur doit connaître:
  - *les aléas et les évolutions de la législation*
  - *les particularités des secteurs dans lesquels il est amené à intervenir; l'entreprise peut être petite, de moyenne taille ou grande, elle sera gérée par des nationaux ou des étrangers; elle est la filiale d'une multinationale, l'importance des activités, sa place dans le pays, la branche, ses relations avec les autres entreprises, le contenu des accords, des subventions, des avantages avec l'État, la réglementation conventionnelle...*
  - *les éléments comptables*
  - *'histoire et la culture de l'entreprise*
  - *les relations sociales dans l'entreprise*
  - *les activités formelles et informelles de conciliation préventive, comme facilitateur de la paix sociale.*

- d. Ce que le médiateur doit entreprendre:

*la collecte des données*

*l'évaluation des rapports de force*

*la clarification et les échanges d'idées*

*la phase de négociation, proprement dite*

*l'élaboration de propositions de solutions ou de compromis.*

### 3. Le rôle des tribunaux, de l'état comme employeur, des préfets, dans les conflits sociaux collectifs

**Le rôle de personnes extérieures: le monde politique, la société civile.**

Il faut que les compétences soient claires et nettes entre les différentes autorités politiques, civiles (Préfecture), judiciaires (Tribunal) et sociales (les collègues de l'administration) de la région et au niveau national. Une confusion dans les rôles rend la gestion des conflits plus difficile et diminue la crédibilité des intervenants de l'État.

**Des relations constructives entre les inspecteurs du travail, le préfet et ses collaborateurs, les tribunaux et les avocats, qui défendent l'un ou l'autre parti, compte tenu des compétences de tout un chacun, évitent des débordements et des exagérations inutiles.**

Les professeurs des Facultés de Droit devraient, par exemple dans la formation des jeunes juristes, tenir compte des attitudes à apprendre aux juristes notamment de ne pas vouloir avoir toujours raison, mais de devoir aussi et surtout chercher des solutions.

**Le rôle de la magistrature** dans la solution des conflits sociaux collectifs diffère selon les pays ou les systèmes sociaux.

L'influence du personnel politique dépend des intérêts publics qui sont en jeu ou de l'importance (médiatique) que l'on porte à une situation délicate.

On ne peut pas oublier l'influence constructive que peut jouer un **Médiateur National**, comme par exemple le Médiateur du Faso au Burkina Faso.

#### **4. Résultat:**

- a) désaccord ou imposition par la force
- b) solution du conflit avec un texte final:
  - un compromis avec des concessions réciproques et avec une situation de gain- perte, perte- gain
  - une solution, un consensus, un accord satisfaisant aux différents partis, avec une situation de “win- win”, de gain- gain
- c) avec une information aux intéressés et à l'extérieur
- d) des règles de suivi et d'évaluation.

#### **5. Des exemples d'autres pays de recherche de solutions aux conflits sociaux collectifs par le biais de la concertation.**

##### ***a. Le réseau formel prévu par la réglementation sociale.***

- **Les inspecteurs du travail: ex. de la France, de la Guinée, de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso, du Bénin.**

L'inspecteur du travail est nommé fonctionnaire pour contrôler, conseiller et devenir un médiateur selon le cas. **Il est le défenseur de la paix sociale sur le terrain.** La convention n° 81 sur l'inspection du travail souligne la priorité de la fonction de contrôle des inspecteurs. D'autres fonctions supplémentaires confiées à l'inspecteur ne peuvent pas faire obstacle ni porter préjudice à l'autorité ou l'impartialité de l'inspecteur. Dans les pays avec des relations professionnelles encore à développer d'avantage et avec des moyens réduits il est normal que l'ensemble des inspecteurs cumulent les trois fonctions.

Cas spécial: le Médiateur du Faso

- **Les conciliateurs sociaux et les inspecteurs des lois sociales: ex. de la Belgique.**

**L'inspecteur des lois sociales** est nommé fonctionnaire pour contrôler, conseiller et devenir un médiateur dans des cas restreints précisés par la loi.

**Le conciliateur social** est nommé pour effectuer des tâches très précises:

- 1) Il est un fonctionnaire fédéral revêtu d'un grade élevé qui a des comptes à rendre au Ministre du travail en personne.
- 2) Il est le président de différentes commissions paritaires au niveau des branches d'activité ou il joue le rôle de «notaire» des actes conclus par les partenaires sociaux.
- 3) Il joue le rôle de conciliateur ou de président du bureau de conciliation de ses commissions paritaires quand un conflit collectif s'éclate dans toute la branche d'activité ou dans une entreprise qui est du ressort d'une des commissions paritaires dont il est le président. Le Ministre peut lui demander de faire une conciliation spécifique.

Les commissions paritaires doivent non seulement négocier les conventions collectives de travail applicables à leur branche d'activité mais aussi “prévenir ou concilier tout litige entre employeurs et travailleurs». Elles jouent un grand rôle dans la prévention des conflits.

- **Les conciliateurs, les médiateurs, et/ou les arbitres, ex. l'Afrique du sud, la Grande Bretagne, les Etats- Unis, le Canada, la Pologne, La Hongrie.**

Une entité spécifique privée, semi-publique ou publique, a comme tâche d'intervenir dans les conflits collectifs. Le médiateur ou l'arbitre est désigné par conflit. Les parties peuvent choisir leur conciliateur ou l'arbitre, selon des règles bien définies.

Dans la plupart de ces pays, les relations professionnelles sont privilégiées par rapport aux négociations nationales interprofessionnelles, par exemple au Canada.

En Grande Bretagne par exemple ou la coopération tripartite est quasiment inexistante ou les accords d'entreprise sont la règle principale, a été créée le “Advisory conciliation and Arbitration Service” ACAS, qui, outre les tâches normales de conciliation et d'arbitrage, a aussi une mission de fournir des avis aux entreprises qui veulent améliorer leur capacité de prévenir des conflits par une meilleure organisation interne. Aux Etats-Unis même les négociations par branche d'activité sont rares, les accords se font dans l'entreprise avec le “syndicat-maison».

Le médiateur ou le conciliateur choisi peut accompagner les parties, leur faire des propositions s'il mérite leur confiance, mais il ne peut en aucun cas imposer les termes d'une solution.

L'arbitre par contre a le pouvoir, par sa décision ou sa sentence, de trancher le différend qui lui est soumis.

**b. Le réseau informel:**

Ex. la Belgique, la France, le Sénégal, l'Italie, et bien d'autres pays encore.

**Les contacts informels se stabilisent par une communication permanente et par la prévention «in tempore non suspectu».**

Dans plusieurs pays s'est développé à côté et pour décider, en «gentlemen's agreement» les principes qui formeront la base des discussions formelles ultérieures.

Un réseau ou des contacts informels sont d'ailleurs très propices pour se forger une confiance et même une complicité.

**c. Le réseau international:**

**L'Union économique et Monétaire et....le niveau mondial?**

Le dialogue social se fait toujours là où des décisions économiques et monétaires se prennent. Face à l'évolution d'une économie sans frontières et avec peu de règles, les pays des sous régions se retrouvent pour établir une politique économique et monétaire commune. Les conséquences sociales sont ressenties dans tous les pays membres de la même organisation sous-régionale. (L'UEMOA, la CEMAC etc.)

Au sein de l'Union européenne, par exemple, des conflits sociaux au-delà des frontières nationales deviennent une réalité: les chemins de fer, le secteur de transport, de l'agriculture, dans les entreprises qui ont des entités dans différents pays, etc. Le besoin se fait sentir d'être obligé d'organiser la recherche de solutions par les moyens qui vont au-delà du niveau national. PRODIAF a déjà organisé plusieurs réunions tripartites régionales au sein de l'UEMOA et de la CEMAC qui ont abouti à la mise en place d'organes sous-régionaux de dialogue social. Voir les rapports de PRODIAF sur ces activités et les Déclarations Communes.

### **III. CONCLUSIONS ET QUESTIONS EN SUSPENS**

1. **Créer une culture de dialogue:** avoir le réflexe inné de pouvoir «échanger des idées, des pensées, de l'information, des faits, des émotions et des sentiments de façon concise et exacte entre personnes dans le but de parvenir à une compréhension». Créer un climat de dialogue transformera la société de confrontation vers une société de concertation.
2. **Renforcer les structures de dialogue:** après l'évaluation du système de dialogue social existant et de sa fonctionnalité, créer l'occasion pour le gouvernement et les partenaires sociaux d'analyser les améliorations, les changements et les renforts qu'il conviendrait y apporter.  
Les institutions de dialogue social et de la coopération tripartite créées doivent pouvoir jouir d'un caractère permanent à côté de contacts informels, certes très utiles.  
La continuité et la régularité des réunions des structures renforcées, même quand le climat social est bon, sont les meilleures préventions de conflits sociaux.  
**Le renforcement des capacités et des possibilités des fonctionnaires du Ministère du travail** aidera à mieux gérer les conflits et aidera l'État, comme garant de l'intérêt public, à mieux exercer ce mandat qui lui est propre.
3. **Enseigner de façon permanente les techniques et les attitudes de dialogue:** prévoir pour les négociateurs et les praticiens de dialogue social une formation de base et une formation permanente **de manière tripartite ou bipartite**. C'est le devoir de chaque partenaire de se doter d'un programme continu de formation sociale et économique avec ou sans partenariat d'autres organisations nationales ou internationales.  
Il est recommandé de s'enrichir au niveau bipartite ou tripartite des expériences apprises et de s'habituer à dialoguer entre personnes avec le même degré de connaissances de tous les aspects afin d'aboutir à une atmosphère constructive et investie de bonne volonté.  
**Chaque pays peut apprendre des expériences - des réussites et des échecs - d'autres contrées, mais il reste responsable des choix qu'il fera pour forger son propre système tenant compte des spécificités politiques et économiques, le tissu social, l'histoire et les traditions juridiques.**
4. Il y a quelques règles générales qui s'appliquent à chaque situation:
  - Un système de **dialogue social** ne peut être efficace, correct **et porter ses fruits** que si **la volonté politique** consiste à prévenir, éviter ou bien gérer les conflits sociaux.
  - Cela forme avec l'histoire et la maturité politique d'un pays un **élément clé de la «bonne gouvernance»** et de la réussite.
  - D'ailleurs le partenariat social ne peut fonctionner que dans un **environnement pluraliste et profondément tolérant**.
  - **Des partenaires sociaux responsables.**

#### ***Une note optimiste pour terminer:***

Il ne faut jamais s'énerver ou désespérer car chaque malentendu, chaque conflit doit tôt ou tard trouver une solution “*avec l'aide professionnelle des inspecteurs du travail ou un autre médiateur*”. Cette solution sera portée par, et l'employeur et les salariés, pour que la vie économique et sociale puisse suivre son cours et **apporter du travail, de l'emploi et des richesses à toute une entité de travail ou entreprise, à toute une nation, d'ailleurs “un travailleur heureux est nettement plus productif qu'un travailleur malheureux”**.









# LE DIALOGUE SOCIAL J'Y CROIS

PROGRAMME DE PROMOTION DU DIALOGUE SOCIAL EN AFRIQUE

Tél : +221 33 869 86 50  
Fax : +221 33 860 18 29  
Email : [prodiaf@ilo.org](mailto:prodiaf@ilo.org)  
Site web : [www.prodiaf.org](http://www.prodiaf.org)