

# AU SECOURS, LES SYNDICATS DÉBARQUENT !

La présence syndicale est la bête noire des dirigeants de PME. Pourtant, même ses plus farouches opposants s'accordent à la qualifier de "mal nécessaire".

Alors quitte à compter avec un contrepoids, certains patrons préfèrent l'apprivoiser.

Par **Hélène Duvigneau** et **Virginie Jacob**

**I**nutile de le nier : à la simple idée qu'une section syndicale puisse se monter dans votre entreprise, vous êtes au bord de l'éruption cutanée. Confrontations perdues d'avance sur le banc du Conseil de prud'hommes, négociations à l'emporte-pièce... Les occasions de rencontre sont généralement peu propices aux petites tapes dans le dos. À l'expérience, parfois douloureuse, s'ajoute l'image – souvent caricaturale – du syndicaliste, perçu comme un révolutionnaire impénitent et inflexible. « J'ai de bons rapports avec les délégués du personnel présents dans mon

*entreprise, affirme Alain Rousseau, directeur général de la Compagnie générale des insecticides, une PME du Val-d'Oise qui emploie 48 salariés. Mais s'ils étaient affiliés à un syndicat, j'aurais peur que l'intérêt de leur organisation passe avant celui de la société. »*

L'arrivée d'un délégué syndical est d'autant plus mal vécue que « certains dirigeants prennent cela comme une faute de gestion », constate Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du travail, qui forme les dirigeants dans le domaine des relations sociales. C'est le cas de Dominique Goubault, dont l'imprimerie emploie une quarantaine de salariés près de Nantes. « Si l'un de mes ouvriers prenait sa carte, je m'en sentirais responsable. Cela voudrait probablement dire que j'ai commis des erreurs de management », confie-t-il. La représentation syndicale reste cependant relativement marginale dans les PME françaises : selon une enquête réalisée par l'Insee en 2003, seules 8 % des entreprises de moins de 50 salariés



Si l'un de mes coéquipiers prenait sa carte dans un syndicat, je mettrais en cause ma politique de management.

**DOMINIQUE GOUBAULT,**  
imprimeur



ont une telle présence sur le lieu de travail. Mais si l'on considère l'ensemble des sociétés de moins de 100 salariés, la proportion passe à 41 %. De quoi inquiéter plus d'un patron.



**MICHEL GHAZAL**

**Président du Centre européen de la négociation (Cenego) et auteur d'une brochure intitulée *Réussir vos négociations* <sup>(1)</sup>**



DR


## Il faut traiter son interlocuteur d'égal à égal

Obligé de négocier ? Pour transformer la contrainte en opportunité, vous devez d'abord vous débarrasser de certains préjugés, du genre "ce que l'un gagne, l'autre le perd", "la négociation est une compétition dont le seul objectif est de battre l'autre" ou

encore "il faut demander plus pour obtenir moins". « Ces idées, fondées sur le rapport de forces, sont à peine dignes des marchands de tapis », sourit Michel Ghazal.

Pour réussir une négociation, le chef d'entreprise doit traiter son interlocuteur d'égal à égal et savoir l'écouter pour pouvoir, ensuite, défendre ses idées. « Ils sont, malgré eux, embarqués sur le même bateau, avec des objectifs communs : préserver l'emploi, faire marcher la société. Si le délégué ne connaît rien à l'économie d'entreprise, vous pouvez lui offrir une formation pour en faire un interlocuteur "valable" et lui montrer que vous lui témoignez du respect. »

<sup>(1)</sup> Fascicule disponible chez Cenego, [www.cenego.com](http://www.cenego.com)



Alors, pour prévenir les problèmes, ne vous limitez pas aux réunions officielles. Multipliez les contacts informels et renforcez le dialogue avec les managers de proximité, qui connaissent souvent mieux vos salariés que vous. *« En général, les syndicats prennent de l'importance lorsqu'ils arrivent à court-circuiter le management intermédiaire parce que ce dernier ne remplit pas son rôle »*, analyse Michel Ghazal, président du Centre européen de la négociation (Cenego). Spécialiste des négociations sensibles, et notamment des face-à-face patronat/syndicats, il insiste sur le rôle crucial de la phase préparatoire : *« La direction ne peut aborder de tels échanges sans y avoir réfléchi. »* Le consultant a même élaboré une méthode : la négociation raisonnée. Son conseil ? *« Appliquez la règle du donnant-donnant en vous efforçant de transiger sur les points mineurs afin de rester maître sur les aspects majeurs. »* Une méthode que pratique Serge Chatelin (Interface). *« Je fais en sorte de céder sur certains paramètres que je ne considère pas comme fondamentaux. Cela fait partie du jeu. En faisant cela, je sais que mes délégués gardent leur crédibilité auprès des salariés dont ils portent les revendications. »* Et si cela peut vous rassurer, n'oubliez pas que vous restez, quoi qu'il arrive, seul maître à bord. Car si la loi vous oblige à négocier, rien ne vous force, en revanche, à conclure un accord. ■