

# Pratiques informelles et formelles de négociation dans la conduite du changement organisationnel

François Jutras

DANS **NÉGOCIATIONS** 2020/1 (N° 33), PAGES 139 À 146  
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 1780-9231

ISBN 9782807393752

DOI 10.3917/neg.033.0139

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-negociations-2020-1-page-139.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Pratiques informelles et formelles de négociation dans la conduite du changement organisationnel.

## *Formal and informal negotiation practices in the management of organizational change*

François Jutras<sup>1</sup>

*ARACT Auvergne-Rhône-Alpes (réseau ANACT)*

Cet article promeut l'idée que l'entreprise agile, concept plébiscité comme une condition de performance globale et durable, doit se fonder sur une approche collective et non uniquement individualisée des arrangements socio-productifs.

**Mots-clés** : changement organisationnel, négociation, arrangements.

This article proposes the idea that an agile company—widely considered to be a condition of sustained overall performance—must be founded on a collective, not merely individualized, approach to its socio-productive arrangements.

**Keywords**: organizational change, negotiation, arrangements.

Cet article propose d'aborder la négociation en contexte de changement organisationnel. Le changement en entreprise recouvre différentes dimensions – stratégique, financière, technique et humaine ; sa négociation porte sur l'articulation de l'ensemble des intérêts qui découlent de ces dimensions, intérêts défendus par les diverses parties prenantes en présence. Ce changement prend différentes formes : le déménagement d'un établissement ou la construction d'un nouveau site, l'introduction ou la modification d'un outil de travail ou d'un équipement de production, le lancement d'un nouveau produit ou service, la mise en place d'un système d'information, la réorganisation d'un service ou d'une équipe, une démarche d'excellence opérationnelle (*lean management...*) ou la redéfinition des orientations suite à une cession-reprise ou une fusion-acquisition.

Qu'il poursuive des enjeux forts ou modérés, le changement n'est possible que grâce aux arrangements trouvés entre acteurs qui le conduisent : direction, représentants du personnel, salariés des différents collègues (cadres, agents de

---

1. Chargé de mission, intervenant-facilitateur dans le dispositif national ARESO (f.jutras@anact.fr).

maîtrise, employés et ouvriers). Ces arrangements sont le fruit de négociations, plus ou moins individuelles ou collectives, plus ou moins informelles ou formelles. À travers sa pratique de la facilitation des relations sociales, l'auteur remarque que la négociation individuelle, plus souvent informelle que collective, est davantage fréquente dans la gestion du changement que peut l'être la négociation formelle à visée collective. Sans nier l'utilité de toutes ces formes de négociation, les négociations informelles pourraient gagner en légitimité et en effectivité si elles trouvaient appui sur davantage de formalisme. Cette idée renvoie aux limites de la culture de l'oral face à celle de l'écrit. La négociation conventionnelle, qui se traduit ici par la suggestion d'un accord de méthode sur la conduite du changement, est une réponse qui désormais trouve un cadre réglementaire propice en France. Toutefois, cette option reste suffisamment rare à ce jour pour pouvoir la qualifier de négociation « extraordinaire », par opposition au terme de négociation dite « ordinaire » par son aspect plus banal et courant.

Sur la base de cas de figure rencontrés sur le terrain, l'auteur propose ici d'imaginer ce que pourrait être un scénario alternatif à la seule négociation informelle, qui parfois peut relever d'une sorte de loi de la jungle de la régulation du travail. Cette alternative, à savoir un accord de méthode cadrant le changement à conduire, est évoquée au terme du récit d'un projet de refonte des processus organisationnels dans une entreprise de production lambda.

## 1. LE CAS DE L'ENTREPRISE BAGEL TRADITION

La scène se déroule pendant une réunion du personnel, comme il s'en tient deux ou trois fois par an dans cette boulangerie industrielle spécialisée dans la fabrication de bagels, selon la disponibilité du directeur général et... le climat social, apprécié au doigt mouillé.

Ces réunions générales ont le mérite d'exister mais la qualité des échanges souffre de leur format « grande messe ». Pour la direction, elles sont une occasion de donner du sens au projet de l'entreprise, ou plutôt à ses projets. En effet, comme toute PME qui cherche à consolider sa position sur son marché, le statisme n'est pas envisageable. Son leitmotiv pourrait être paraphrasé du philosophe Héraclite : faire du changement une constance. Pour que les troupes suivent, leur directeur général s'efforce de communiquer le plus largement possible et, notamment, à l'occasion de ces rencontres avec les salariés. Cette communication reste toutefois principalement descendante. Pour autant, ces rencontres peuvent être le théâtre de « négociations ordinaires »...

La réunion dont il est ici question a été précédée d'un ordre du jour annonçant de manière un peu énigmatique une refonte des processus organisationnels. Les représentants du personnel ont tenté d'en savoir plus, mais la direction a considéré qu'il n'était pas opportun de leur transmettre des informations à ce stade du projet. Raison évoquée : « Il n'existe aucune obligation légale d'informer, encore moins de consulter, les élus du personnel sur ce qui est en réalité qu'un projet embryonnaire et sans impact majeur sur les conditions de travail ».

Décryptage du narrateur : il existe, en creux, trois autres raisons pour lesquelles la direction de Bagel Tradition s'est gardée d'accéder à la demande des représentants du personnel. La première est qu'elle se refuse, par principe, à leur donner la primauté d'informations potentiellement sensibles eu égard à son encadrement intermédiaire, qu'elle ne souhaite pas mettre dans l'embarras face aux équipes. Ce choix place de fait les élus du personnel dans le même embarras face à leurs mandants : leurs collègues salariés.

La deuxième raison est que même si la direction avait eu préalablement le temps d'informer convenablement son management, elle entretient une défiance, voire une méfiance, envers ses interlocuteurs syndicaux. Selon le directeur général, si certains représentants du personnel peuvent être des personnes de confiance, d'autres ne le seront jamais, pense-il, en raison de leur approche dogmatique... Ce sentiment se vérifie également chez l'autre partie, pareillement méfiante vis-à-vis du directeur – un grand classique parmi les classiques !

La troisième raison, plus pragmatique, est que la direction n'en sait pas beaucoup sur les tenants et aboutissants de son projet de refonte des processus. Pour l'heure, l'idée a été discutée en comité de direction, restreint à quelques membres du *top management*, et ne repose pour l'instant que sur la représentation que chacun s'en fait suite à une première sensibilisation reçue dans leur cercle professionnel respectif : une vision comptable pour la DAF, une vision productiviste pour le directeur des opérations, une vision qualité pour la responsable QSE, une vision managériale pour le DG... La vision RH n'est pas intégrée aux discussions du comité de direction puisque cette fonction n'y est pas représentée. Faute d'un projet partagé, l'information communiquée dans l'entreprise reste parcellaire.

Revenons à cette réunion générale ; il y règne une certaine frénésie car l'ordre du jour n'a pas manqué d'alimenter les ondes de « Radio Moquette ». Pour certains, « refonte des processus organisationnels » sonne comme « réorganisation », donc comme une menace potentielle sur l'emploi. D'aucuns ne demandent pas mieux que changer certaines façons de travailler ; un travail qu'ils considèrent au demeurant parfois, voire souvent, empêché par des processus prescriptifs. Sans parler d'animosité, le sujet est sensible, d'autant que le format de la réunion rassemble peu les conditions d'une expression méthodique des craintes et des attentes en présence. Un ressenti de parole bridée est de nature à durcir le ton, *a fortiori* si le phénomène de groupe bat son plein. Bref, le narrateur considère que les acteurs sont loin de la discussion « raisonnée », comme l'entendaient Roger Fisher et William Ury.

Après que le directeur général, accompagné d'une équipe managériale « soudée », ait explicité son envie de « travailler ensemble » la qualité des processus organisationnels et qu'il ait annoncé un horizon temporel au projet, une négociation, qui n'en a pas l'apparence (d'où son caractère *ordinaire*), s'engage. Une main se lève, celle de Carole, du service administratif, qui du haut de son ancienneté dans la société et de sa compétence reconnue s'autorise une question : « Avec tous les projets en cours, est-ce raisonnable de penser que le délai annoncé sera respecté ? » L'un de ses collègues, qui prend peu la parole en pareille circonstance, ajoute : « Pensez-vous pouvoir mener un tel projet sans aide extérieure ? »

Deux questions a priori banales, mais qui sont pourtant l'amorce d'une négociation, ici sur les ressources (le temps et les moyens humains) allouées au projet. Une négociation que le narrateur qualifie d'*ordinaire* parce qu'elle ne se nomme pas comme telle, mais également parce qu'elle ne correspond pas aux codes de la négociation, avec ses protagonistes mandatés, ses rapports de force assumés, ses processus et ses finalités explicites, ses stratégies et tactiques planifiées, etc. Après tout, elle n'est qu'un simple échange en réunion du personnel.

Le management de proximité, même s'il reste silencieux à cette occasion, sans doute par solidarité avec sa hiérarchie, n'en pense pas moins que Carole et son collègue. Dans les jours qui suivront, le management jouera d'ailleurs son rôle en conduisant aussi de multiples négociations ordinaires. En bilatéral ou en petit groupe de pairs, chacun à son niveau et à sa manière, chefs d'équipe et responsables de service exprimeront leurs craintes ou leurs réticences au projet de refonte des processus. Sans aller jusqu'à remettre en cause son fondement, le management de terrain soulèvera plusieurs vigilances ou écueils possibles : impacts sur la productivité pendant la période de transition, risques de démobilisation des équipes, surcharge de travail en période de haute saison qui arrive, contestation syndicale... Un discours qui alimentera un faisceau convergent d'opinions auquel le comité de direction sera sensible et qui induira sa décision de recourir à un consultant extérieur, en appui au projet.

Avec ou sans appui extérieur, le projet pose néanmoins d'innombrables questions concernant son périmètre (qui ?), sa temporalité (quand ?) et son envergure (quoi ?). Plus précisément :

- La refonte des processus envisagée vise-t-elle l'ensemble de l'organisation ou uniquement l'une de ses composantes (un service par exemple, ou encore un processus ciblé comme la chaîne de facturation ou des approvisionnements) ?
- Cette refonte sera-t-elle conduite à un rythme soutenu, ou soutenable ?
- Impactera-t-elle en profondeur les pratiques professionnelles, ou viendra-t-elle officialiser ce qui se fait déjà pour que « la boutique tourne normalement » ?

Ces questions, si elles sont négligées, peuvent expliquer la différence entre l'adhésion ou la résistance au changement proposé. À ce sujet, le narrateur est d'avis, contrairement à l'idée reçue (pour ne pas dire le mythe !), que l'être humain, et celui en situation de travail n'y fait pas exception, est plus doté d'une formidable adaptabilité au changement que d'une propension à l'immobilisme. Dans son ouvrage sur la conduite humaine du changement, Thierry Chavel (2000) écrivait, il y a déjà vingt ans : « Ce à quoi les gens résistent n'est pas tant le changement que la façon dont il est (re)présenté, c'est-à-dire les imaginaires qu'il véhicule. En outre, la résistance au changement est un amalgame qui confond l'effet apparemment univoque (une résistance) et la cause, toujours protéiforme (le changement) ». S'il est rassurant, pour celui qui le conduit, d'attribuer l'échec d'un changement à la résistance des uns et des autres, le narrateur constate que les salariés, y compris l'encadrement de proximité, ne sont pas en reste quand il

s'agit de suggérer ou réclamer des évolutions dans leur travail pour être davantage performant. En revanche, ils expriment cette notion de performance plutôt à travers une exigence de qualité, en y incluant le respect des délais intimement lié à la performance.

L'écart entre l'objectif de performance des uns, souvent une vision gestionnaire, et celui de qualité du travail des autres est au cœur de l'enjeu d'un changement réussi. Le réflexe managérial peut être alors d'organiser la discussion, mais l'erreur souvent commise est de la dévoyer en information descendante qui martèle un sens à donner au changement, sans véritablement intégrer les enjeux contradictoires. Or, lorsque la discussion ne laisse pas place aux négociations ordinaires pour permettre de transformer les représentations, la résistance se fait un nid.

Car il convient de ne pas confondre « dialogue » et « négociation ». La première modalité permet de se comprendre, même si elle se pratique souvent *dans le but d'expliquer* son point de vue, de convaincre l'autre, plus que d'apprendre de lui... La seconde modalité *ambitionne de s'expliquer* pour se mettre d'accord, ce qui implique la recherche de compromis ou, dit autrement, d'un équilibre entre l'envie de convaincre et la capacité à se laisser convaincre. Un changement (re)questionne inmanquablement les conditions de réalisation du travail, voire les conditions d'emploi ; en somme, avec qui, pour qui et pour quoi chacun travaille. Au regard de ces enjeux, il paraît donc cohérent que l'adhésion au changement ne s'obtienne pas uniquement que par le dialogue.

Face au flot de questionnements que soulève le projet de refonte des processus, la direction générale de Bagel Tradition s'inquiète du risque de blocage. Certes, un conseil extérieur sera utile, mais sa présence ponctuelle et limitée dans le temps ne suffira pas, pense-t-elle. S'engage alors une autre négociation ordinaire : « Dominique, lance le DG, nous avons pensé à vous pour tenir le rôle de pilote de projet ». Le nommé se pense capable de relever le challenge, mais l'ingénieur n'est pas dupe quant à l'incidence de cette nouvelle « opportunité » sur sa charge de travail et ses objectifs annuels. Sa négociation pourrait viser plus de moyens (une assistance de projet, un stage étudiant, un budget prestataire...), mais son expérience l'incite à plutôt concentrer ses requêtes au DG sur les marges de manœuvre qui lui seront accordées : « Je vous remercie pour votre confiance, mais pour pouvoir mener à bien cette mission, il me faudrait trois choses. Premièrement, la main sur le processus de sélection du consultant. Deuxièmement, un comité de pilotage pour lieu d'articulation entre les discussions sur le projet, ses arbitrages et ses actions. Troisièmement, du temps, pour ne pas confondre vitesse et précipitation ».

Dans cette PME, aucune négociation conventionnelle, c'est-à-dire qui aspire à un accord normatif formel, ne s'est encore tenue que le jeu des négociations ordinaires, plus informelles et interpersonnelles à ce stade, a déjà permis de sécuriser le projet. Mais que ce serait-il produit si Carole, Dominique et les autres salariés, notamment les managers de cette entreprise, n'avaient pas su ou pu mener ces négociations ? S'il n'y a pas de réponse catégorique à cette question, il est raisonnable de penser que l'on aurait pu observer une résistance plus

ou moins passive au projet, avec les coûts humains et financiers associés, sans parler des dérapages possibles dans les négociations individuelles proprement dites : par exemple, un(e) pilote de projet « volontaire désigné(e) » qui refuse d'endosser cette responsabilité ou qui l'accepte mais sans qu'on lui accorde les marges de manœuvre demandées et qui finit par échouer – peut-être même par quitter l'entreprise sur cet échec...

## 2. ENCADRER LES NÉGOCIATIONS ORDINAIRES : UN LEVIER D'ADHÉSION AU CHANGEMENT

Les négociations ordinaires sont l'huile nécessaire au bon fonctionnement des rouages organisationnels. Toutefois, elles peuvent être autant de grains de sable en prenant des formes contreproductives du point de vue de l'intérêt général : négociations silencieuses ou cachées, qui échappent au radar d'une direction ou du comité de pilotage d'un projet (le cas du chacun pour soi, de l'individualisme). Elles peuvent aussi, lorsqu'elles ne trouvent pas d'assise dans une culture d'un dialogue équilibré et constructif, être violentes entre les protagonistes, abimant la confiance et provoquant des bris relationnels dans le travail au quotidien (le cas du marchandage qui tourne au chantage). Le lecteur aura suffisamment d'exemples en tête sans qu'il ne soit nécessaire de lui en fournir ici.

Cette probabilité d'un impact néfaste sur l'état des relations sociales en entreprise milite à elle seule pour « encadrer » les négociations ordinaires en contexte de changement, pour que leur caractère informel et souvent bilatéral s'articule mieux avec un traitement collectif et transversal, plutôt qu'une recherche de solutions au cas par cas et cloisonnées. L'enjeu est d'importance pour les entreprises car le changement y est omniprésent. Le narrateur observe une tendance, dans beaucoup d'entreprises, à décréter une impérieuse nécessité de changer, même ce qui fonctionne bien aux yeux des équipes sur le terrain. Un changement en chasse un autre, pourrait-on dire. Or, s'il existe plusieurs initiatives de gestion participative du changement, il est plus rare d'observer le changement négocié, au sens normatif du terme, c'est-à-dire un processus menant à un accord d'entreprise qui (en)cadre les pratiques de négociations ordinaires. Comme l'avaient imaginé les partenaires sociaux dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail, un accord d'entreprise qui dépasse les obligations ou les incitations à négocier pour tendre vers des solutions innovantes à des problèmes concrets.

Négocier le changement, plutôt que le discuter en mode concertation, est une pratique que l'on pourrait croire réserver aux grandes entreprises. Dans les faits, négocier un accord local sur ce thème central du changement, et ses diverses implications, est aujourd'hui possible en France avec la mise en place du Comité Social et Économique (CSE) dans les entreprises de 11 salariés et plus.

### 3. NÉGOCIER UN ACCORD SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT, MAIS POUR QUOI FAIRE AU JUSTE ?

Poser la question renvoie à l'objet de cet article, à savoir le lien entre les négociations ordinaires en milieu de travail, pour ce qu'elles apportent de nécessaires arrangements fluidifiant les rapports humains et l'activité productive, et la négociation collective d'entreprise, comme on la connaît jusqu'à présent, voire comme elle est susceptible d'évoluer dans les années à venir dans ce nouveau contexte réglementaire du CSE.

La finalité principale d'une approche négociée de la conduite du changement est de sécuriser cette dernière en construisant les leviers de l'adhésion plutôt que se confiner à les prescrire. Elle renvoie à la production d'un accord de méthode qui consiste à définir des modalités pratiques pour prévenir ou, à défaut, résoudre à l'amiable les irritants opérationnels inhérents à tout projet de changement. L'accord d'entreprise, fruit d'une négociation collective, vient cadrer les futures négociations ordinaires dont on ne saurait faire l'économie dans la vie d'une entreprise. *A contrario*, ces négociations ordinaires restent assimilables à du « off » en matière de relations sociales, lequel peut être préjudiciable à la qualité du dialogue qui se nourrit de transparence, d'équité et de confiance.

Parmi les sujets pouvant faire l'objet d'autant de clauses dans un accord collectif, citons de manière non limitative : les ressources allouées au projet (dont font partie les critères de choix d'un pilote interne et/ou d'un consultant) ; les modalités de communication au personnel sur l'état d'avancement du projet ; la gestion des compétences (dont l'accès à la formation), des parcours professionnels et des emplois ; les processus de coordination et de décision (groupes de travail participatif, comité de pilotage, prérogatives du management et des représentants du personnel...) ; les aspects logistiques et matériels ; les objectifs et la temporalité pour permettre de les atteindre ; la méthodologie de conduite du changement proprement dite (se mettre d'accord sur les motivations du changement, énoncer les enjeux respectifs, rechercher des solutions mutuellement satisfaisantes) ; etc.

Sans présumer de l'aboutissement d'une négociation (la signature d'un accord), soulignons les vertus du processus lui-même qui peut être apprenant pour les deux parties. Entre autres apprentissages, au moins deux sont observables dans les entreprises et laissent penser que le « jeu » de la négociation « en vaut la chandelle ». Le premier apprentissage concerne le rôle attendu et la place accordée aux acteurs du dialogue social dans un processus de changement. D'une part, en faisant en sorte que le management puisse rallier leurs équipes au projet de changement, et non pas être réduit à relayer, par simple devoir de loyauté, une déclinaison prescriptive d'un projet pensé en chambre. D'autre part, en considérant les représentants du personnel comme des partenaires plutôt que des adversaires sociaux.

Le second apprentissage renvoie à cette bascule, de l'adhésion vers la résistance au changement, provoquée par la crainte de ne pouvoir faire marche arrière.

Une crainte qui peut être subjective, et qu'il convient d'accueillir comme telle en cherchant à en comprendre les enjeux sous-jacents plutôt qu'y opposer un argumentaire rationnel. Une crainte qui peut appartenir aux équipes qui devront « subir » le changement, mais aussi aux décideurs de ce même changement. Les uns comme les autres peuvent finalement redouter l'effet de cliquet qui verrouille une nouvelle solution organisationnelle, sans ajustement possible. Une crainte qui explique souvent à elle seule l'inertie à mettre en œuvre durablement le changement. Cela fait écho à la courbe qu'a proposée Christophe Midler établissant qu'au début d'un projet, une grande capacité d'action (donc des marges de manœuvre importantes) existe encore, alors qu'au fur et à mesure de son avancement cette capacité rectificative se réduit, avec paradoxalement un accroissement de la visibilité de ses impacts réels. Pouvoir négocier une clause de revoyure ou prévoir des rendez-vous « technico-négociatoires » en cours de projet est ainsi de nature à rassurer et engager l'action.

En cela, la négociation d'un accord formel, qualifié « d'extraordinaire » au sens où elle est encore rare dans la pratique du changement organisationnel, ne remplacera jamais toutes les négociations « ordinaires » autour d'un changement, qu'il soit technique, organisationnel ou social, mais elle lui donnera assurément une cohérence d'ensemble facilitant un peu plus son succès. Dans le récit évoqué de l'entreprise Bagel Tradition, une approche négociée du changement proposé aurait plusieurs vertus. S'il y en avait qu'une seule à retenir, ce serait celle de débattre méthodiquement des enjeux sous-jacents à cette envie (ou conviction) de la direction de faire évoluer les processus internes. Dans une gestion participative du changement, l'aspect gestionnaire prend souvent le pas, c'est-à-dire la tentation de vouloir contrôler l'issue de la démarche en façonnant le sens à donner au changement. De ce fait, l'espace d'une véritable co-construction se réduit. La négociation conventionnelle présente une spécificité par rapport à la concertation ; cette dernière vise une masse critique favorable au changement proposé et, pour ce faire, s'appuie sur les négociations ordinaires, souvent bilatérales, pour faire basculer l'opinion. La négociation cherche, quant à elle, à mettre d'accord les parties prenantes et leurs enjeux respectifs en articulant intérêts particuliers et intérêts communs.

## REFERENCES

- CHAVEL Thierry (2000), *La conduite humaine du changement. Comment la réussir : de la parole aux actes*, Paris, Demos.
- FISHER Roger et URY William (1981), *Getting to Yes*, New York, Penguin Books; traduit en français en 1982, *Comment réussir une négociation* (2<sup>e</sup> édition, avec Bruce PATTON: 1994), Paris, Le Seuil.
- MIDLER Christophe (2004), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod (1994).