

# La gestion des relations sociales

---

## Auteurs :

Régine BOONE  
Sophie DU BLED  
Michel GONDA  
Olivier MORENO  
Patrick NAMOTTE  
Olivier SCHEUER  
Coralie SMETS-GARY  
Patrick VAN LEYNSEELE  
Guy VENY



---

Zénobe Gramme (bâtiment G)  
Square des Conduites d'Eau 9-10, 4031 Liège  
[www.wolterskluwer.be](http://www.wolterskluwer.be)

**Service clientèle et adresse de correspondance :**  
Motstraat 30, 2800 Malines  
Tél. : 015 78 76 00  
[client.BE@wolterskluwer.com](mailto:client.BE@wolterskluwer.com)

*Editeur responsable : Paul De Ridder  
Zénobe Gramme (bâtiment G), Square des Conduites d'Eau 9-10, 4031 Liège*

© 2018 Wolters Kluwer Belgium SA

Hormis les exceptions expressément fixées par la loi, aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un fichier de données automatisé, ni diffusé, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation expresse et préalable et écrite de l'éditeur.

D/2018/2664/194  
ISBN 978-94-03-00387-0  
BP/OCRS-YI18001

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Partie 1. Commentaires</b>	19
CHAPITRE I <sup>er</sup> . LES RELATIONS SOCIALES	23
SECTION 1 <sup>RE</sup> . APPROCHE GÉNÉRALE	23
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Remplacer les relations sociales ?	24
Sous-section 2. Les interlocuteurs des relations sociales et leurs attentes	25
Sous-section 3. Objectifs des relations sociales	26
Sous-section 4. Origines et conséquences de mauvaises relations sociales	27
Sous-section 5. Management et relations sociales	28
Sous-section 6. Cadre juridique et aptitudes utiles à la gestion des relations sociales	29
Sous-section 7. Relations sociales et changements	30
Sous-section 8. Les relations sociales, opportunité pour l'entreprise	31
SECTION 2. CONDITIONS DE PERFORMANCE DES RELATIONS SOCIALES	33
Sous-section 1 <sup>re</sup> . La répartition des rôles dans l'entreprise	33
§ 1 <sup>er</sup> . Le salarié, l'encadrement, le délégué	33
§ 2. La direction des ressources humaines	33
§ 3. Interactions entre l'acteur syndical et le management de proximité	34
Sous-section 2. Le caractère des rapports entre la hiérarchie et l'acteur syndical	35
Sous-section 3. L'interaction au quotidien du formel et de l'informel	36
Sous-section 4. La « conflictualité »	36
Sous-section 5. La communication	36
Sous-section 6. L'écoute	38
Sous-section 7. Le climat social	39
Sous-section 8. L'évaluation du climat social	40
Sous-section 9. La négociation sociale	41
Sous-section 10. Le conflit social	43
Sous-section 11. Les relations sociales, facteur de progrès de l'entreprise si...	45
SECTION 3. RELATIONS SOCIALES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	47
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Fixer les conditions de travail	47
Sous-section 2. Dix points d'attention	48
Sous-section 3. « L'entreprise a les syndicats qu'elle mérite » !	50

---

CHAPITRE 2. TECHNIQUE DE CONCERTATION	51
SECTION 1 <sup>RE</sup> . POSITIONNEMENT DU PROCESSUS DE CONCERTATION VIS-À-VIS DES DISPOSITIONS JURIDIQUES	51
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Implications de la définition juridique des tâches et des missions sur la nature du processus de communication	52
Sous-section 2. Implications de la composition des organes de concertation sur la nature de la communication	53
Sous-section 3. Sécurité juridique et insécurité psychologique de la représentation des travailleurs	54
SECTION 2. LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA CONCERTATION DANS UN CONTEXTE SOCIAL	57
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Un type de réflexion pour un système de relations de travail	57
Sous-section 2. Un système de relations de travail du type ouvert	59
Sous-section 3. Possibilités de négociation au sein des organes de concertation	61
Sous-section 4. Le jeu du pouvoir et des influences	62
Sous-section 5. Quelques tendances marquantes dans le système existant	63
§ 1 <sup>er</sup> . Les changements intervenus dans le contexte économique de la concertation	63
I. La genèse du système de concertation dans un environnement économique donné	63
II. L'utilisation de ce système dans un environnement économique en évolution	64
III. Un « ancien » modèle dans un « nouvel » environnement économique ?	64
A. Quelques considérations à propos de la concertation sociale dans son nouveau contexte macroéconomique	65
B. Quelques considérations à propos de la concertation sociale dans son nouveau contexte microéconomique	66
§ 2. La possibilité de choix du meilleur niveau de concertation	67
I. Le problème de la centralisation opposée à la décentralisation	67
II. La discussion classique : niveau interprofessionnel, sectoriel et/ou d'entreprise ?	67
III. Une forme actuelle de concertation centralisée : la concertation sociale européenne	70
IV. Une forme actuelle de concertation décentralisée : la concertation sociale régionale	71
§ 3. Les glissements dans le groupe des interlocuteurs sociaux et de leurs membres	72
I. Les mutations dans la composition du groupe des interlocuteurs sociaux et de leurs membres	72
A. Les mutations dans la composition du groupe des interlocuteurs sociaux	72
B. Les mutations dans le profil des membres (potentiels) des interlocuteurs sociaux	73
II. Les problèmes pouvant affecter les organisations d'interlocuteurs sociaux	73
A. Une « fracture » entre les organisations	74
B. Un manque d'homogénéité de la représentation des membres	75
C. Un manque de démocratie	75
D. Une trop stricte culture d'organisation locale	76
E. Un recrutement « non optimal » des membres	77
§ 4. Les nouvelles relations et les nouvelles formes d'engagement entre employeurs et travailleurs	77
I. L'importance croissante du travailleur en tant que « <i>stakeholder</i> » (partenaire) dans l'entreprise	77
II. Individualisation de la relation entre employeur et travailleur	77

III.	Développement d'une concertation non institutionnelle	78
A.	Une concertation non institutionnelle est-elle aussi une concertation sociale ?	78
B.	Est-ce la concertation sociale des P.M.E. ?	79
IV.	De <i>stakeholder</i> (partenaire) à <i>shareholder</i> (actionnaire) ?	79
V.	Le problème de l'échange optimal entre les interlocuteurs sociaux et leurs partenaires	80
A.	L'importance de la relation entre les interlocuteurs sociaux et leurs partenaires	80
B.	Les interlocuteurs sociaux entre eux : partenaires ou adversaires	80
1.	Le partenariat social a-t-il un sens ?	80
2.	Le partenariat social est-il doté de règles de base ?	81
C.	Le Gouvernement : troisième partenaire et répartiteur des tâches de la concertation ?	81
1.	L'implication accrue du Gouvernement dans la concertation	81
2.	L'influence de l'idéologie politique sur le rôle des partenaires et de la concertation	83
D.	Les partis politiques : des leviers de pression pour les interlocuteurs sociaux ?	83
1.	Le sens du compartimentage : débat	83
2.	Le <i>lobbying</i> politique : un problème ?	83
E.	Les conseillers des interlocuteurs sociaux : également des partenaires sociaux ?	84
F.	Le pouvoir judiciaire : arbitre des interlocuteurs sociaux ?	84
VI.	Le cadre actuel de la concertation	85
SECTION 3. CONCERTATION ET POURPARLERS DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL		87
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Traitement des plaintes : un modèle pour une approche globale		87
§ 1 <sup>er</sup> . Introduction		87
§ 2. Différentes formes d'approche		88
§ 3. Un aperçu du modèle de traitement des plaintes		89
§ 4. Sources de conflit		91
§ 5. Une procédure qui comporte ses règles		92
§ 6. Formulation et reformulation		92
§ 7. Modes de réaction et actions des parties		94
§ 8. Résultat et efficacité		95
Sous-section 2. La formulation de plaintes et de conflits		96
§ 1 <sup>er</sup> . La formulation est la donnée cruciale		97
§ 2. La différence de perspective est essentielle		97
§ 3. Les hommes construisent leur propre réalité sociale		98
§ 4. Un type de conflit kaléidoscopique		98
§ 5. Quatre perspectives reviennent à chaque fois		99
§ 6. Les perspectives font partie du contexte		102
§ 7. Un axe technico-administratif et un axe socio-relationnel		103
§ 8. Ambiguïté et largeur de la formulation		103
§ 9. Formulation anticipative et indécision		104
§ 10. Formulation interactive		104

---

SECTION 4. CONCERTATION ET POURPARLERS EN TANT QUE PROCESSUS	107
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Une approche psychologique des pourparlers	107
§ 1 <sup>er</sup> . Caractéristiques de base des pourparlers	107
§ 2. Négociations formelles et informelles	109
§ 3. Les relations avec les mandants	109
§ 4. L'espace libre pour les pourparlers et l'équilibre des forces	110
§ 5. La définition des points litigieux	112
§ 6. Les relations entre parties	115
§ 7. Conclusion	116
Sous-section 2. Employeurs et travailleurs : ennemis ou adversaires loyaux ?	117
§ 1 <sup>er</sup> . Méfiance contre scepticisme	117
§ 2. L'origine de la méfiance	118
I. La peur de sa propre irrationalité	118
II. Différences d'attribution de son propre comportement et de celui de l'adversaire	119
III. L'immuabilité de l'image de l'adversaire	119
IV. Différences de cadre de référence entre employeurs et travailleurs	121
V. La pression d'un arrière-ban divisé	122
§ 3. Conséquences et remèdes	122
I. Peur et risques	123
II. Perception et interprétation	124
III. Personne et problème	124
§ 4. Conclusion	124
CHAPITRE 3. NÉGOCIATIONS EMPLOYEURS – SYNDICATS	125
SECTION 1 <sup>RE</sup> . L'ART ET LA SCIENCE DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA NÉGOCIATION ENTRE EMPLOYEURS ET SYNDICATS	125
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Le dialogue	125
Sous-section 2. La négociation	125
SECTION 2. LES MODÈLES MENTAUX, MYTHES ET PIÈGES RELATIFS À LA NÉGOCIATION	127
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Les quatre modèles mentaux quant à la négociation	127
§ 1 <sup>er</sup> . Le modèle conflictuel	127
§ 2. Le modèle du marchandage	127
§ 3. Le modèle relationnel	127
§ 4. Le modèle créatif	128
Sous-section 2. Les mythes à abolir	128
§ 1 <sup>er</sup> . Mythe 1 : on naît bon négociateur	128
§ 2. Mythe 2 : l'expérience est primordiale	128

---

§ 3. Mythe 3 : les bons négociateurs prennent des risques	128
§ 4. Mythe 4 : les bons négociateurs font confiance à leur instinct	128
Sous-section 3. Les pièges à éviter	129
§ 1 <sup>er</sup> . L'absence de feedback	129
§ 2. La paresse et la modestie	129
§ 3. Les automatismes et les habitudes	129
§ 4. Les réticences à la nouveauté	129
Sous-section 4. Les conséquences de ces mythes et pièges	129
§ 1 <sup>er</sup> . Les perdant-perdant	129
§ 2. Les concessions inutiles	129
§ 3. La perte d'une opportunité	129
§ 4. L'échec	130
SECTION 3. LA NÉGOCIATION SUR POSITION OU NÉGOCIATION COMPÉTITIVE	131
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Définition et caractéristiques	131
§ 1 <sup>er</sup> . Définition	131
§ 2. Caractéristiques	131
Sous-section 2. Les désavantages de la négociation sur position	132
§ 1 <sup>er</sup> . La frustration	132
§ 2. Le non-abord des enjeux réels	132
§ 3. La perte de temps	132
§ 4. La détérioration des relations	132
§ 5. L'absence de créativité	133
SECTION 4. L'ALTERNATIVE : LA NÉGOCIATION RAISONNÉE	135
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Historique, concept, phénomène de société	135
§ 1 <sup>er</sup> . Getting to Yes	135
§ 2. Le concept de la négociation raisonnée, version XXI <sup>e</sup> siècle	135
§ 3. Un phénomène de société	135
Sous-section 2. Les quatre piliers de la négociation raisonnée actualisée	135
§ 1 <sup>er</sup> . Séparer les personnes du problème	136
§ 2. Chercher les intérêts derrière les positions	136
§ 3. Générer des options en vue d'un gain mutuel	137
§ 4. Utiliser des critères objectifs lors de la négociation proprement dite	137

---

---

Sous-section 3. Précision de vocabulaire : étapes intégrative et distributive	138
Sous-section 4. Les phases de la négociation raisonnée	138
§ 1 <sup>er</sup> . La préparation	139
I. L'auto-évaluation	139
A. Que veux-je ?	139
B. Quelle est mon alternative si nous ne trouvons pas de solution ?	140
1. Qu'est-ce qu'une Mesore ?	140
2. Déterminez son point de repli	140
C. Quels sont les points de négociation ?	140
D. Quelles sont les options pour chaque point de négociation identifié ?	141
E. Identifier des « paquets » d'offres	141
F. Quelle est ma propension au risque ?	141
G. Ai-je un niveau de confiance approprié ?	142
II. L'évaluation de l'autre	142
A. Qui est l'autre partie ?	142
1. Première problématique : pilotes à distance	143
2. Deuxième problématique : coalitions possibles	143
3. Troisième problématique : homogénéité ou dissension	143
B. Quels pourraient être les points de négociation de l'autre ?	143
C. Quelles pourraient être les priorités, les options et les préférences de l'autre partie ?	143
D. La Mesore de l'autre partie	144
III. L'évaluation du contexte	144
A. Est-ce que la négociation est tout à fait occasionnelle (one shot) ou a-t-elle un impact sur le long terme ?	144
B. La négociation implique-t-elle un problème idéologique ou touche-t-elle à la répartition de ressources limitées ?	144
C. Y a-t-il des effets/sujets/négociations liés ?	145
D. Sommes-nous dans la légalité ?	145
E. Devons-nous faire entériner l'accord ?	145
F. Quelles sont les contraintes, les coûts liés au temps ?	145
G. Les négociations sont-elles publiques ou privées ?	145
H. Y a-t-il des différences de pouvoir entre les parties ?	145
I. Les précédents sont-ils importants ?	145
J. Est-il envisageable de faire intervenir une tierce partie ?	145
§ 2. La création (et le maintien) d'un climat de confiance	146
I. Des hommes	146
II. Développer ses compétences – les 4 Dimensions	146
A. La dimension physique	147
B. La dimension mentale	147
C. La dimension émotionnelle	147
D. La dimension de la conscience	147
III. Pourquoi la confiance est-elle importante ?	147
IV. Mécanismes rationnels en vue de construire (et maintenir) une relation de confiance	148
A. Utiliser une « juste » procédure	148
B. S'accorder avec l'autre sur un but commun ou une vision commune	148
C. Agrandir le gâteau	148
D. Utiliser des critères d'équité que l'autre peut accepter (critères objectifs)	148
E. Trouver un problème commun ou un ennemi commun	149
F. Se focaliser sur le futur	149
G. Assigner des rôles	149
H. Faire une place pour le conflit et faciliter son extériorisation	149

V.	Mécanismes émotionnels en vue de construire (et maintenir) une relation de confiance	149
A.	L'exposition	150
B.	La bonne humeur	150
C.	La présence physique	150
D.	La réciprocité	150
E.	Le mimétisme	151
F.	Parler de choses et d'autres	151
§ 3.	Les intérêts	151
I.	Bâtir la confiance	152
II.	Poser des questions diagnostiques	152
A.	Une technique peu naturelle	152
B.	Quelques conseils pratiques : questions, écoute active et reformulation	152
1.	Les questions	152
2.	L'écoute	154
3.	La reformulation	154
III.	Fournir de l'Information	154
A.	Principe de réciprocité	154
B.	Quelques conseils pratiques	155
1.	Le choix des mots	155
2.	Parler dans un but précis	155
3.	Résumer	155
IV.	Subdiviser les sujets/les points de négociation	156
§ 4.	Les options	156
I.	La créativité	156
A.	La voix du jugement	156
B.	Le savoir dormant	157
C.	Analogie – Transposition	157
II.	Quelques techniques de base pour générer des options	157
A.	Fractionner les problèmes en unités faciles à solutionner	157
B.	Brainstorming	158
1.	Les pièges	158
2.	Les règles positives à afficher	158
C.	Identifier les différences entre les parties	159
1.	Les différences de valeur	159
2.	Les différences d'attente par rapport à un événement futur	159
3.	Les différences d'attitudes par rapport au risque	159
4.	Les différences quant aux préférences par rapport au temps	159
5.	Les différences quant aux capacités à faire quelque chose	160
III.	La suspension	160
IV.	Techniques avancées en vue d'atteindre un accord intégratif	160
A.	Faites des offres « package »	160
B.	Faites plusieurs offres package simultanément	161
C.	Proposer des accords préalables à l'accord final	162
D.	Améliorer l'accord dans un nouvel accord	162
§ 5.	La négociation proprement dite (négociation distributive)	162
I.	Les techniques de distribution	162
A.	La danse de la négociation dans la zone d'accord possible	162
1.	Concept de zone d'accord positive et négative	162
2.	Arrêter un point d'aspiration ambitieux	163
3.	Connaître sa Mesore et son point de repli	163
B.	Faire la première offre	164

C.	Utiliser des critères objectifs	164
1.	Absence de critiques	164
2.	Sentiment de sécurité	165
3.	Les egos au repos !	165
4.	La relation avec l'autre s'en porte mieux	165
5.	Gain de temps, d'énergie	165
6.	Efficacité et créativité	165
D.	Contre-offrir immédiatement	165
E.	Faire des concessions bilatérales (et non unilatérales)	165
F.	Éviter de proposer des fourchettes	166
G.	Ne pas tomber dans le piège de « couper la poire en deux »	166
II.	Les pièges	166
A.	Le bluff par rapport à l'objectif	166
B.	L'absence de contre-offre ou contre-offre d'ampleur minimale	166
C.	Le bluff par rapport à un intérêt	166
D.	Le bluff par rapport à une Mesore (ou « c'est à prendre ou à laisser »)	167
E.	Le bluff par rapport au mandat	167
F.	Le bon et le méchant flic	167
G.	Toujours plus	167
H.	L'exigence de dernière minute	167
SECTION 5. EXPERTISES PARTICULIÈRES		169
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Rétablir la confiance		169
§ 1 <sup>er</sup> .	Trois cas	169
I.	Une partie se sent trahie par l'autre	169
II.	Chaque personne se sent trahie par l'autre	169
III.	Chaque personne a trahi l'autre de façon consciente et simultanée	169
§ 2.	Quel est l'intérêt des parties dans ces trois cas ?	169
§ 3.	Les étapes à suivre pour celui qui a rompu la confiance	169
I.	Étape 1 : insistez immédiatement à rencontrer la « victime »	169
II.	Étape 2 : manifestez votre intérêt pour la relation	169
III.	Étape 3 : excusez-vous	170
IV.	Étape 4 : donnez l'occasion à la victime de s'exprimer	170
V.	Étape 5 : ne soyez pas sur la défensive	170
VI.	Étape 6 : posez des questions d'éclaircissement	170
VII.	Étape 7 : manifestez de l'empathie	170
VIII.	Étape 8 : demandez à la victime ce qu'elle attend de vous	170
IX.	Étape 9 : paraphrasez	171
X.	Étape 10 : prévenez de futurs problèmes	171
XI.	Étape 11 : évaluez la situation dans un bref avenir	171
XII.	Étape 12 : planifiez une coopération	171
Sous-section 2. Les impasses		171
§ 1 <sup>er</sup> .	L'absence de coopération de l'autre	171
§ 2.	Les cinq barrières à la coopération	171
I.	Le cycle action – réaction	172
II.	Les émotions négatives de l'autre	172
III.	Les positions de l'autre	172
IV.	L'insatisfaction de l'autre	172
V.	La puissance de l'autre	172

§ 3. Les cinq étapes stratégiques	172
I. Étape 1 : « allez sur le balcon »	173
II. Étape 2 : montrez de l'empathie et du respect	173
III. Étape 3 : reformulez	173
IV. Étape 4 : n'accélérez pas et faites des offres multiples	173
V. Étape 5 : ne vous découragez pas si certaines menaces ou résistances réapparaissent	174
Sous-section 3. La détection du mensonge	174
§ 1 <sup>er</sup> . Le mensonge et la communication non verbale	174
§ 2. Quelques conseils	175
I. Ne faites pas confiance au visage de l'autre	175
II. Le ton de la voix et la fluidité	175
III. Les micro expressions	175
IV. La gestuelle	175
V. Le contact visuel	175
VI. Le biais égocentrique	176
VII. Le pouvoir de la triangulation	176
Sous-section 4. Les différents types de négociateurs	176
§ 1 <sup>er</sup> . L'approche à la carte	176
§ 2. Les types des négociateurs en termes de motivations	176
I. Le négociateur individualiste	176
II. Le négociateur compétitif	176
III. Le négociateur coopératif	176
IV. Quelques conseils pour les négociateurs trop coopératifs	177
A. Évitez de trop vous concentrer sur votre point de rupture (ou de repli)	177
B. Développez votre Mesore	177
C. Désignez un mandataire et déléguez-lui la négociation	177
D. Négociez pour quelqu'un d'autre ou quelque chose d'autre et non pour vous-même	177
E. Créez une audience	177
F. Exigez plus	177
G. Demandez du concret	177
V. Quelques conseils pour les négociateurs compétitifs	177
A. Pensez à « agrandir le gâteau » et pas uniquement à le partager et le distribuer	177
B. Posez plus de questions que vous n'auriez naturellement tendance à en poser ou plus que ce que vous pensez devoir poser	177
C. Référez-vous à des standards	178
D. Consultez une personne qui vous coachera quant aux aspects humains de la relation	178
E. Soyez scrupuleusement de parole	178
F. Ne « coupez pas les cheveux en quatre » (ne marchandez pas)	178
G. Admettez que l'autre existe et protégez son amour-propre	178
§ 3. Les types de négociateurs en termes d'émotions	178
I. Le négociateur rationnel	178
II. Le négociateur positif	178
III. Le négociateur négatif	179
CHAPITRE 4. LA MÉDIATION ET LA CONCILIATION DANS LA GESTION DES RELATIONS INDIVIDUELLES DU TRAVAIL	181
SECTION 1 <sup>RE</sup> . LA MÉDIATION - APPROCHE ET VALEURS SOUS-JACENTES	181
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Définition - approche	181
Sous-section 2. Dynamique et valeurs sous-jacentes	184

---

SECTION 2. CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE, ET ORGANISATION DE LA MÉDIATION DANS LA GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET CONFLICTUELLES	187
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Cadre légal et réglementaire	188
§ 1 <sup>er</sup> . Genèse de la loi	188
§ 2. « Outils » de la loi	190
I. Promotion de la médiation par les tribunaux	190
II. Titre exécutoire	191
III. Garantie de qualité de médiateur	192
IV. Passerelles entre accord négocié et procédure judiciaire	193
V. Confidentialité	194
VI. Dispositions techniques	196
Sous-section 2. Médiation volontaire	197
§ 1 <sup>er</sup> . Le concept	197
§ 2. La proposition de médiation	197
§ 3. Le protocole de médiation	197
§ 4. L'accord de médiation et son homologation	198
Sous-section 3. Médiation judiciaire	200
§ 1 <sup>er</sup> . Le concept	200
§ 2. Principes	200
§ 3. Dispositions de procédure	200
Sous-section 4. Médiation libre	202
Sous-section 5. Dispositions communes	202
§ 1 <sup>er</sup> . Suspension de prescription	202
§ 2. Fin de non procéder/clause de médiation	203
§ 3. Proposition de médiation vaut mise en demeure	203
§ 4. Liberté de mettre fin à la médiation	203
Sous-section 6. En pratique	204
§ 1 <sup>er</sup> . Quels sont les dossiers susceptibles d'être renvoyés en médiation ?	204
§ 2. Champ d'application personnel	204
§ 3. Le droit du travail : matière de prédilection	205
§ 4. L'obstacle de l'ordre public et du caractère impératif ?	206
§ 5. L'opportunité de la médiation envisagée ?	208
Sous-section 7. Les objectifs du responsable du département des RH face à un conflit professionnel	208
Sous-section 8. Garanties recherchées par l'employeur et le travailleur	209
§ 1 <sup>er</sup> . La confidentialité	209
§ 2. La qualité	209

---

§ 3. La rapidité	209
§ 4. Le coût	210
§ 5. Le rôle actif du juge	210
§ 6. La souplesse	211
§ 7. L'obtention d'un titre exécutoire	211
Sous-section 9. Comment agir pour concilier les objectifs et les garanties	211
§ 1 <sup>er</sup> . L'invitation valant mise en demeure	211
§ 2. La clause pour servir la cause	212
§ 3. La citation	213
§ 4. Le pli judiciaire	213
§ 5. Prospective : la « charte de l'employeur »	214
Sous-section 10. Exhortation : essayez, vous n'avez rien à perdre !	214
SECTION 3. RÉALISATIONS, EXPÉRIENCES, PROCESSUS DE MÉDIATION ET RÔLE DES CONSEILS DANS LA GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES CONFLICTUELLES	215
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Réalisations et expériences du Tribunal du travail de Bruxelles	215
§ 1 <sup>er</sup> . Origine	215
§ 2. Conciliation et médiation	215
§ 3. Désignation des conciliateurs/médiateurs et procédure	216
§ 4. Quelques expériences concrètes du Tribunal du travail de Bruxelles	218
§ 5. Conclusion	222
Sous-section 2. Le processus de conciliation/médiation	222
§ 1 <sup>er</sup> . Principes fondateurs	222
I. Différencier les personnes du problème	223
II. Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions	224
III. Inventer des options en vue d'un gain mutuel	224
IV. Utiliser des critères objectifs	224
§ 2. Déroulement d'une médiation	224
Sous-section 3. Le rôle du conseil d'une partie en médiation	228
§ 1 <sup>er</sup> . Phase préalable	229
§ 2. Proposer la médiation	230
§ 3. Se préparer/préparer son client	231
§ 4. Pendant les réunions	231
§ 5. L'accord	232
§ 6. Épilogue	232

---

---

CHAPITRE 5. LA CONCILIATION DES CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL	235
SECTION 1 <sup>RE</sup> . HISTORIQUE DE LA CONCILIATION SOCIALE EN BELGIQUE	237
SECTION 2. LES ACTEURS SOCIAUX DE LA CONCILIATION SOCIALE	239
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Les organisations syndicales	239
Sous-section 2. Les organisations patronales	240
Sous-section 3. Les conciliateurs sociaux et présidents de commission paritaire – statut et rôle	240
§ 1 <sup>er</sup> . Historique	240
§ 2. Agents de l’État	241
§ 3. Présidents de commissions paritaires	241
§ 4. Attributions	242
§ 5. La désignation du conciliateur dans un conflit collectif	242
§ 6. Formation	243
SECTION 3. LA CONCILIATION ET LA MÉDIATION DANS LES CONFLITS COLLECTIFS	245
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Conciliation, médiation, arbitrage	245
Sous-section 2. La conciliation préalable	246
Sous-section 3. Cadre juridique général	246
Sous-section 4. Conflits collectifs	247
Sous-section 5. Les phases successives de la résolution des différends	248
§ 1 <sup>er</sup> . Naissance du conflit dans l’entreprise	248
§ 2. Procédures préalables	249
I. Généralités	249
II. Les engagements pris par les organisations dans le cadre du Gentlement’s agreement de février 2002	250
§ 3. L’intervention devant le bureau de conciliation	251
I. Composition et convocation du bureau de conciliation	251
II. Comparution devant le bureau de conciliation	252
III. Le résultat de la délibération du bureau	253
A. La recommandation formulée par le bureau	253
B. La recommandation ou la proposition formulée par le conciliateur	254
C. Le procès-verbal de carence, de non-conciliation	254
§ 4. L’intervention du conciliateur social	254
Sous-section 6. Données statistiques et communication d’informations sur la conciliation sociale des conflits collectifs	255
§ 1 <sup>er</sup> . Statistiques de grève	256
§ 2. Manque d’informations sur les réunions de conciliation	256

---

Sous-section 7. De l'utilité de la conciliation sociale	257
§ 1 <sup>er</sup> . Principe	257
§ 2. Cadre de l'intervention du bureau de conciliation	257
§ 3. Intérêt du recours à la conciliation en cas de conflit collectif de travail	258
§ 4. Évolutions et enjeux	258
§ 5. Les cas d'absence de recours à la conciliation ou à la conciliation préalable	259
I. Le mouvement spontané	259
II. L'autocensure du bureau de conciliation	259
A. Le respect des procédures	259
B. Conflit individuel ou conflit collectif	260
III. Les agendas et l'urgence	260
IV. Le frein psychologique	260
V. Le manque de confiance dans l'intervention du bureau	261
CHAPITRE 6. L'INTERVENTION DES COURS ET TRIBUNAUX DE L'ORDRE JUDICIAIRE DANS LES CONFLITS COLLECTIFS	263
SECTION 1 <sup>RE</sup> . NOTION DE CONFLIT COLLECTIF ET COMPÉTENCE DES JURIDICTIONS DE L'ORDRE JUDICIAIRE	265
SECTION 2. LA CAPACITÉ D'ESTER EN JUSTICE DES ORGANISATIONS SYNDICALES	267
SECTION 3. EXEMPLES DE CONFLITS COLLECTIFS	269
Sous-section 1 <sup>re</sup> . La grève	269
§ 1 <sup>er</sup> . Notion	269
§ 2. Consécration du droit de grève – Évolution historique	269
§ 3. Les limites au droit de grève	270
I. Les limitations légales	270
II. Les limitations conventionnelles	271
III. Les limitations du droit de grève consacrées par la jurisprudence	271
A. L'abus du droit de grève	271
B. Les (menaces de) voies de fait	272
1. Notion	272
2. Illustrations	273
§ 4. La compétence des juges de l'ordre judiciaire	274
I. Principe	274
II. La compétence du juge des référés	275
A. L'urgence est une condition de la compétence du juge des référés	275
B. Le juge des référés est le Président du tribunal de première instance	275
C. Le juge des référés statue au provisoire	276
III. L'introduction de la demande	276
IV. La procédure	277
V. Les astreintes	278
VI. Les actes perpétrés sur la voie publique	280
A. L'intervention du pouvoir judiciaire	280
B. Injonctions adressées à l'autorité publique	280
VII. Les recours	281
A. La tierce opposition	281
B. L'appel	281

---

---

VIII. Illustrations	282
A. Intervention du pouvoir judiciaire en vue de la cessation des voies de fait commises lors des grèves de protestation contre le Pacte de solidarité entre les générations	282
B. Intervention du pouvoir judiciaire en vue d'une interdiction pure et simple d'exercer le droit de grève	283
§ 5. Les actions en responsabilité en cas de manquements commis dans le cadre d'un mouvement de grève	284
I. La mise en œuvre de la responsabilité extra-contractuelle	284
II. La mise en œuvre de la responsabilité contractuelle	285
Sous-section 2. Le lock-out	286
§ 1 <sup>er</sup> . Notion	286
§ 2. Les limitations du droit au lock-out	287
CHAPITRE 7. LE MANAGEMENT INNOVANT/ALTERNATIF – QUAND UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL LIBÈRE LE POTENTIEL DE TOUS	289
SECTION 1 <sup>RE</sup> . INTRODUCTION	289
SECTION 2. CONSTATS	291
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Héritiers du passé ! (Taylor, le contrôle, le rôle du manager)	291
Sous-section 2. Le monde a changé...	292
Sous-section 3. Symptômes	293
Sous-section 4. Les soins prodigués (formations, consultance, <i>team building</i> , ...)	295
SECTION 3. LES RESSOURCES	297
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Les hommes, la première ressource	297
Sous-section 2. L'esprit d'équipe	298
Sous-section 3. Les talents premiers, la source inépuisable	299
Sous-section 4. Le relationnel	300
Sous-section 5. Un but commun	300
Sous-section 6. La motivation	300
Sous-section 7. L'innovation	301
Sous-section 8. La créativité	301
SECTION 4. LE CHOIX DU DIRIGEANT	303
Sous-section 1 <sup>re</sup> . La difficulté de se lancer dans une nouvelle aventure	303
Sous-section 2. L'absence de sécurité, de certitude	304
SECTION 5. DES ENTREPRISES DIFFÉRENTES	305
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Travailler de manière différente	305
Sous-section 2. Constats en termes économique et social	306

---

Sous-section 3. Les constantes de ces entreprises	306
§ 1 <sup>er</sup> . L'attitude du patron	306
§ 2. L'attitude du personnel	307
§ 3. Les résultats	307
SECTION 6. QUELQUES MÉTHODES ET OUTILS FAVORISANT LE CHANGEMENT	309
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Bien se connaître	309
Sous-section 2. La micropolitique des groupes	309
Sous-section 3. La sociocratie	311
Sous-section 4. L'holocratie – <i>holacracy</i>	312
Sous-section 5. La théorie U	314
Sous-section 6. Des tremplins pour avancer	315
SECTION 7. COMMENT SE LANCER DANS L'AVENTURE	317
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Quand ?	317
Sous-section 2. Une profession de foi – Le patron doit y croire à 150 %	317
Sous-section 3. Réapprendre à communiquer	317
Sous-section 4. Réapprendre à se réunir	319
Sous-section 5. Définir un mode de décision	320
Sous-section 6. Étape par étape	322
Sous-section 7. Lâcher prise	323
Sous-section 8. Un nouveau métier	323
SECTION 8. LES PIÈGES À ÉVITER	325
Sous-section 1 <sup>re</sup> . L'abandon suite aux réactions externes	325
Sous-section 2. L'abandon suite à sa perception personnelle	325
Sous-section 3. Se recréer de nouvelles croyances sur l'utilisation des méthodes...	325
Sous-section 4. L'oubli d'une étape	325
SECTION 9. LE NOUVEAU PARADIGME	327
Sous-section 1 <sup>re</sup> . Du sens	327
Sous-section 2. De la liberté – de la « démocratie »	327
Sous-section 3. Un processus accepté par tous	328
SECTION 10. CONCLUSIONS	329

---

<b>Partie 2. Annexes</b>	331
I. ADRESSES UTILES	333
II. LISTE DES COMMISSIONS PARITAIRES	343
III. BIBLIOGRAPHIE	349
QUELQUES SITES UTILES	351
INDEX ALPHABÉTIQUE	353