



**François
BARBÉ**

*Juriste en droit social
Calix Avocats
Chargé d'enseignement à l'université Paris
Descartes*

CDRH 340-2

Négociations obligatoires : un rendez-vous crucial nécessitant savoir-être et savoir-faire

Les négociations obligatoires constituent un moment clé du dialogue social, où se jouent à la fois la qualité du climat interne et la crédibilité de la direction. Loin d'être une simple formalité juridique, elles exigent préparation stratégique, maîtrise du cadre légal et véritable volonté de construire un compromis équilibré. Entre loyauté, transparence et savoir-faire relationnel, leur réussite repose autant sur la rigueur que sur la capacité à instaurer une confiance durable avec les partenaires sociaux.

Les négociations obligatoires génèrent des attentes fortes des salariés. Les organisations syndicales préparent tout particulièrement ces rendez-vous et anticipent généralement des stratégies qu'elles appliqueront en fonction de l'attitude et des propositions patronales. Ces négociations doivent donc être préparées soigneusement, car elles peuvent fortement impacter le dialogue social et, par voie de conséquence, tendre le climat et potentiellement générer des conflits sociaux. Inversement, si elles sont menées avec succès et aboutissent à des accords équilibrés, ces négociations sont un puissant levier pour renforcer l'investissement et l'engagement des salariés, et améliorer durablement les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Principes fondamentaux d'une négociation réussie

Le dialogue social est trop souvent abordé de manière descendante et dirigiste par de nombreux dirigeants et DRH : le projet de convention ou d'accord collectif est écrit à l'avance et verrouillé. On assiste alors à un simulacre de négociation. Ce type de pratique provoque immédiatement l'ire des partenaires sociaux et ne contribue en rien à la paix sociale. Il s'agit d'une approche à bannir, car elle s'apparente à une **décision unilatérale** sur laquelle l'entreprise cherche simplement à faire apposer la signature des syndicats.

En perdant le sens du temps et en se laissant emporter par les nouveaux rythmes de l'IA, certains dirigeants ne vivent plus que dans l'instantanéité. Ce n'est pourtant pas ainsi que se construit un véritable partenariat. À vouloir aller trop vite et réduire les

échanges, l'entreprise obtient souvent l'effet inverse de celui recherché.

Comme la paix sociale ne s'obtient pas par la force, mais par l'adhésion à un projet, **négoier dans l'entreprise, c'est avant tout chercher à élaborer une norme juste, capable de concilier les intérêts des salariés avec les spécificités et les contraintes propres à l'entreprise.** Atteindre cet équilibre suppose d'instaurer un dialogue authentique entre toutes les parties prenantes. Il est vrai que cette démarche peut s'avérer complexe sur le terrain. Certains partenaires sociaux peuvent être en conflit permanent envers la direction et/ou entre eux. Cela entraîne des réunions houleuses, où l'autorité est parfois remise en question, rendant la négociation particulièrement délicate et difficile à mener ⁽¹⁾.

Cependant, l'instauration d'un véritable dialogue constitue une condition *sine qua non* pour parvenir à une négociation efficace et à la conclusion d'un accord. Atteindre cet objectif nécessite de s'en donner les moyens, ce qui implique la mise en place et le respect de plusieurs actions et éléments essentiels.

Les conditions préalables à une négociation efficace passent ainsi par les étapes suivantes :

- définir précisément le cadre des négociations : il est indispensable de déterminer en amont le périmètre concerné (groupe, UES, entreprise ou établissement) ⁽²⁾;

(1) Sur cette question, v. F. Barbé, « Présidence du CSE : plaidoyer pour une réforme », CDRH n° 319, mai 2024.

(2) V. F. Barbé, « Enjeux et orientations des négociations obligatoires 2026 », CDRH n° 338, févr. 2026