UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

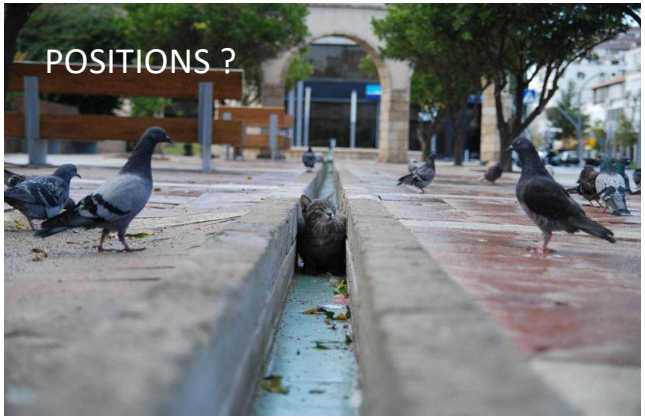
DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Module 3 : Prévention et résolution des différends, conflits et contentieux

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Jean Louis GARDIES

Directeur du travail Honoraire
Défenseur syndical et conseiller prud'hommal
Intervenant UT1 Toulouse
Intervenant OIT (formation inspection travail)
Expert Europe (Coopération droit du travail)



UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Pôle Travail

Directeur délégué du travail :
Jean-Louis GARDIES

Unités de Contrôle (UC)

UC1 Interdépartementale à Vienne :

Responsable :
René CHARRA

Section 1 : Chantal GENIN
Section 2 : Amandine MARTIN
Section 3 : Stéphanie FRAISSE
Section 4 : Najib LERGUET
Section 5 : Chrystelle DUHAMEL
Section 6 : Dominique MICHEL
Section 7 : Catherine BERLIOZ
Section 8 : Didier CHARLES

Secrétariat :

Stéphanie DESFAYES
Brigitte LEMASSON

UC2 Nord Isère à Bourgoin–Jallieu :

Responsable :
Laurence BELLEMIN

Section 9 : Guy BIANCONI
Section 10 :
Section 11 :
Section 12 : Naoa ZOUAOUI
Section 13 :
Section 14 : Lionel GROLEAS
Section 15 : Brigitte BOYER
Section 16 : Pascale VEREL

Secrétariat :

Valérie GAGNOR
Médina MATHEY

UC3 Nord-Ouest Grenoble à Grenoble :

Responsable :
Khedidja ZIANI-RENARD

Section 17 : Sandrine BARBARIN
Section 18 : Michel ETCHESSAHAR
Section 19 : Jacques DECHOZ
Section 20 : Emma VENDENABEELE
Section 21 : Martine MOURAUD-FROSSARD
Section 22 :
Section 23 : Pierre BOUTONNET
Section 24 : Florence LANDOIS
Section 25 : Valentin PAUTET
Section 26 : Laurence ALCOLEI
Section 27 : Sylvain CADET
Section 28 : Carole JAILLANT-SI-TAYEB

Secrétariat :

Marilyn BUISSON
Annie MADEN

UC4 Est et Sud Grenoble à Grenoble :

Responsable/Intérim :
Jean-Louis GARDIES

Section 29 : Louise ASSARI
Section 30 : Christine FABRE
Section 31 :
Section 32 : Michèle RIZZI
Section 33 :
Section 34 : Danièle PEREZ-BAUP
Section 35 : Céline ROCHET-CAPELLAN
Section 36 : René MERY
Section 37 : Johanna BARDE
Section 38 : Claire ARRIBERT
Section 39 : Benoît VERRIER
Section 40 : Nathalie PHILIP

Secrétariat :

Murielle AVRIL
Frédérique CLAVIER
Isabelle GAGNEPAIN
Dina PACI

Services supports

Service renseignements droit du travail et documentation

Jean-Paul GUILLE
Maud BOMMARTIN
Isabelle DUPUY
Jacqueline GARCIA-CASTILLO
Grenoble

Eric ROSIER
Vienne

Chantal VISINI
Documentation

Pierre MERIAUX
Veille jurisprudence, appui documentaire

Main d'œuvre étrangère

Christine MANGERET
Carole MARIE
Marylène VELLA

Suivi des procédures pénales

Isabelle GAGNEPAIN

Section Centrale Travail

Responsable
Lysiane DUPREZ-COLLIGNON

Mercédès ARNAUD
Isabelle BONNIER
Dépôt et suivi des accords à thème et Négociation Collective
(P.E.E-PERCO, Intéressement, Participation, NAO, TH…)

Lysiane DUPREZ-COLLIGNON
Dérogation durée du travail
Suivi de l'observatoire du dialogue social

Isabelle BONNIER
Maria RODRIGUEZ
Ruptures conventionnelles

Claire FOURNIER
Maria RODRIGUEZ
Déclaration de détachement -PISI

Lysiane DUPREZ-COLLIGNON
Isabelle BONNIER
Conseillers du salarié

Unité régionale de contrôle du travail illégale :

Responsable : Eric BAYLE

Petit focus sur l'inspection du travail

Unités de contrôle 8 à 12 AGENTS
4 dans le département
40 agents de contrôle

1 secrétariat par UC

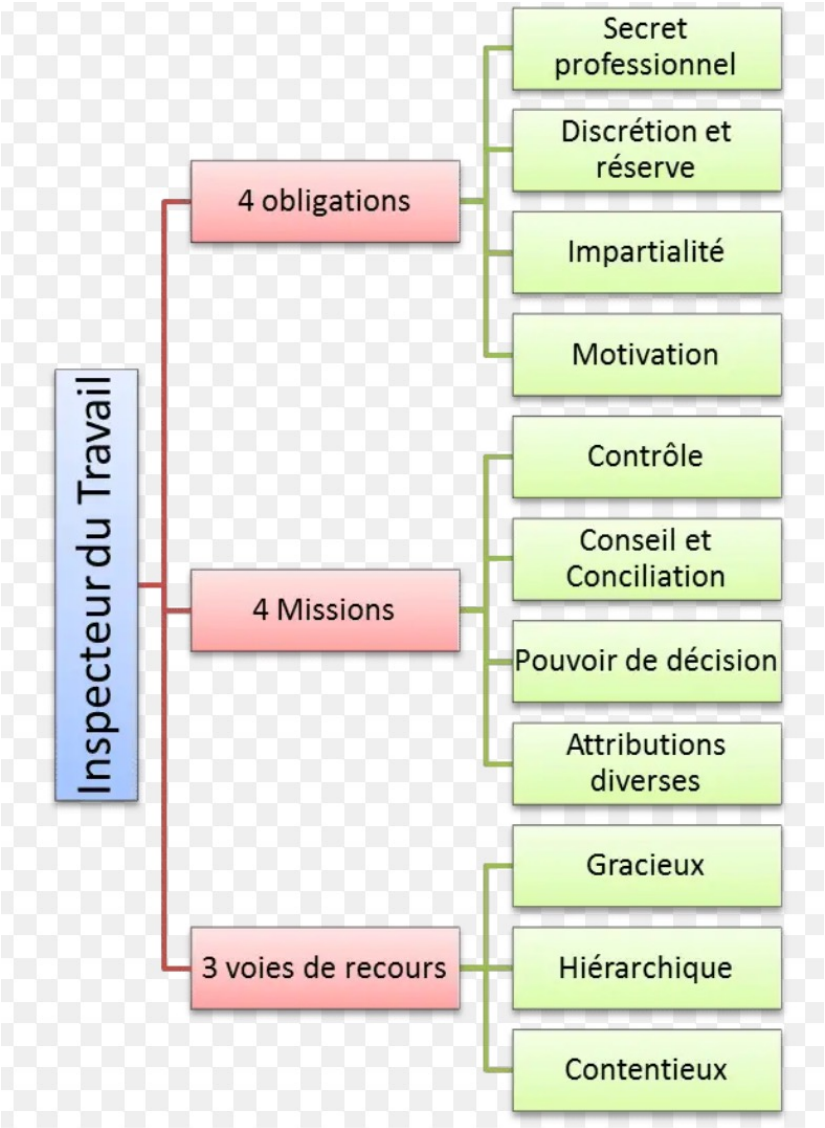
Autres services travail 30 agents

Renseignement du public
Main d'œuvre étrangère
Suivi Procédures pénales

La SCT avec divers suivis de mesures

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Petit focus sur l'inspection du travail



Petit focus sur l'inspection du travail

- **L'Intervention dans les Conflits Individuels**
- *L'administration n'est pas un juge (ce rôle appartient aux Prud'hommes), mais elle intervient en amont.*

- **1.1. Le rôle de conseil et de renseignement**
- L'accueil du public (physique ou téléphonique) pour informer sur les droits et obligations.
- L'orientation vers les juridictions compétentes.

- **1.2. Le pouvoir de conciliation informelle**
- L'inspecteur peut intervenir pour désamorcer un litige (ex: non-paiement de salaire, contestation de sanction) sans passer par un tribunal.

- **1.3. Le cas spécifique des "Salariés Protégés"**
- **Le verrou administratif :** L'employeur ne peut pas licencier un représentant du personnel sans l'autorisation de l'inspecteur.
- L'enquête contradictoire : Un outil de prévention contre les licenciements discriminatoires ou liés au mandat.

- **Les procédures légales de règlement de conflit**

- **La Conciliation :** Commission paritaire destinée à régler les différends relatifs aux conventions collectives.

- **La Médiation :** Un médiateur extérieur (nommé par l'autorité administrative) propose une recommandation pour résoudre le conflit.

- **L'Arbitrage :** Les parties s'en remettent à la décision d'un arbitre (procédure plus rare).

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Nous distinguons Conflits collectif de conflit individuel, ces derniers relèvent principalement de la compétence des prud'hommes

La négociation à FROID

La négociation à CHAUD

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

La négociation à FROID

Accord national interprofessionnel, accords de branche et accord collectif d'entreprise
Qu'est-ce qu'un accord collectif ?

- texte négocié et conclu entre les partenaires sociaux à plusieurs niveaux, il est le résultat de la négociation collective.
- négocié et conclu entre employeur(s) et représentant(s) d'organisations syndicales ou les délégués du personnel représentants les salariés en entreprise

Selon le niveau où il est négocié, l'accord collectif peut traiter différents sujets, s'appliquer à différent niveau, pour une durée déterminée ou indéterminée.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Qui négocie les accords d'entreprise ?

Les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et le ou les délégués syndicaux de l'entreprise. Le délégué syndical est un représentant du personnel désigné par un syndicat représentatif dans l'entreprise.

En l'absence de délégué syndical dans l'entreprise, l'accord peut être négocié avec :

•un ou plusieurs représentants du personnel m**andatés** par un syndicat représentatif au niveau de l'entreprise, de la branche ou au niveau national interprofessionnel ;

•à défaut, les élus du CSE ;

•à défaut avec un salarié non élu, mandaté par un syndicat.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Modalités d'adoption et de dépôt des accords collectifs

Evolution avec la loi travail et l'ordonnance relative au renforcement de la négociation collective.

Dans les entreprises avec délégués syndicaux, l'accord doit être signé par une organisation syndicale ayant obtenu plus de 50% des suffrages lors des dernières élections professionnelles. On parle alors d'un accord majoritaire.
Si l'accord n'est pas majoritaire, les syndicats ayant obtenu plus de 30% des suffrages au 1er tour des dernières élections professionnelles peuvent demander l'organisation d'un référendum auprès des salariés pour valider l'accord. L'accord est adopté s'il obtient plus de 50% des suffrages des salariés.

En l'absence de délégué syndical dans l'entreprise, l'accord peut être négocié avec :

•un ou plusieurs représentants du personnel m**andatés** par un syndicat représentatif au niveau de l'entreprise, de la branche ou au niveau national interprofessionnel ;

•à défaut, les élus du CSE ;

•à défaut avec un salarié non élu, mandaté par un syndicat.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

NOUVEAU

L'offre d'appui au dialogue social proposée par le ministère du Travail

Pour accompagner les entreprises - en particulier les TPE-PME - dans leur démarche de dialogue social, et au-delà du rôle d'accompagnement (renseignement, conseil, contrôle) joué par les services du ministère du Travail, celui-ci mobilise également plusieurs opérateurs, notamment :

•**L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)**, pour soutenir les démarches de dialogue social visant l'amélioration des conditions de travail ;
•**L'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP)**, pour former les acteurs du dialogue social et développer des ressources pédagogiques ;
•**L'Agence pour la formation professionnelle des adultes (Afpa)**, pour accompagner la reconnaissance des compétences acquises par des salariés au cours de leurs mandats syndicaux et de représentation du personnel.

Objectif : un dialogue social de qualité
L'objet de cette offre est d'outiller les entreprises et les représentants des salariés

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

NOUVEAU

3 objectifs :

•**S'informer**, en apportant des repères clairs sur le cadre juridique du dialogue social et les fondamentaux à connaître pour bien en comprendre les enjeux et les pratiques ;

•**Se former**, en proposant des modules pratiques pour exercer les responsabilités liées aux instances représentatives, développer les compétences en matière de négociation et favoriser une participation active ;

•**Se lancer,** dans une démarche de dialogue social, en étant accompagné grâce à un appui adapté aux besoins de son entreprise, aussi bien sur la structuration du dialogue social que sur des thématiques ciblées comme les conditions de travail, l'égalité professionnelle ou les transitions écologique et numérique.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

La branche professionnelle

Qu'est-ce qu'un accord de branche ?

- Un accord collectif négocié au niveau d'un secteur professionnel.
- Signé entre les représentants des entreprises et les syndicats **représentatifs** d'une même branche professionnelle et définit les règles spécifiques applicables à cette activité professionnelle.

Cependant, l'accord d'entreprise prime sur l'accord de branche, sauf au vu des articles L.2253-1 et L.2253-2 du Code du travail qui listent les matières dans lesquelles l'accord de branche prime ou peut primer sur les accords d'entreprise, il s'agit notamment :

•des salaires minimums,
•de la classification,
•de la protection sociale complémentaire,
•la formation,
•la pénibilité,
•l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Qu'est-ce qu'une convention collective ?

Une convention collective est un accord dont le champ d'application est plus large, il peut être étendu par le ministère

Exemple négociation dans la branche des personnels de cabinets d'avocats

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Qui négocie les accords de branche ?

Il existe actuellement environ 250 conventions collectives de branche après diminution liées à fusion de branche ou suppression

La représentativité est l'élément essentiel d'existence
des organisations tant patronales que salariales

Le poids de la représentativité est important pour la négociation mais surtout la validation
Pour qu'un accord soit valide il faut qu'il soit signé par une ou plusieurs organisations représentatives ayant recueillis au moins 30%

Si le ou les syndicats opposés à l'accord représentent 50 % au moins des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles, **l'accord est réputé non écrit**. Les syndicats souhaitant former opposition à l'accord disposent d'un délai restreint pour le faire

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

Exemple branche des cabinets avocats

Arrêté du 6 novembre 2025

OS

– la Confédération autonome du travail (CAT) : 17,79 % ;
– la Confédération générale du travail (CGT) : 17,76 % ;
– la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) : 16,74 % ;
– la Confédération française démocratique du travail (CFDT) : 13,30 % ;
– la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) : 12,19 % ;
– l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) : 11,56 % ;
– la Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO) : 10,66 %.

OP

– Union professionnelle des sociétés d'avocats (UPSA) : 60,76 % ;
– Syndicat employeur des cabinets d'avocats conseils d'entreprises (SE ACE) : 21,78 % ; – Avenir des barreaux de France (ABF) : 8,35 % ;
– Syndicat des avocats de France (SAF) : 5,16 % ;
– Fédération nationale des unions des jeunes avocats (FNUJA) : 3,95 %.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

LES CPPNI ?

Une **commission permanente paritaire de négociation et d'interprétation est instituée dans chaque branche**.

L'article 24 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnel modifie l'article L. 2232-9 du Code du travail afin de prévoir la mise en place, **par accord ou convention dans chaque branche, d'une commission permanente paritaire de négociation et d'interprétation**.

Cette commission a, notamment, pour mission d'établir un **rapport annuel d'activité**

P.C.M :

Exemple

De

Désignation

Sur les 250 CCN environ 100 sont présidé par un représentant de la DGT 70 PCM font ce travail (bénévole)

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Ministère du travail

ARRIVÉ le : - 9 MARS 2018
U.T. ISERE-DIRECTION

M. Vu
JLG
+ copie SAF / Fait

Direction générale du travail
Service des relations et des conditions de travail
Sous-direction des relations individuelles et collectives du travail
Bureau des relations collectives du travail
39/43, quai André Citroën
75902 Paris Cédex 15
Téléphone : 01 44 38 25 87
Télécopie : 01 44 38 27 14
Services d'informations du public :
Info emploi : 0821 347 347
Internet : www.travail.gouv.fr

Le Directeur Général du Travail

à

Monsieur Jean-Louis GARDIES
s/c de M. le DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes
1 avenue Marie Reynoard
38029 GRENOBLE

Paris, le 06 MARS 2018

Affaire suivie par : Alain Rivoal
Tél : 01 44 38 25 89
Mél : alain.rivoal@travail.gouv.fr
Objet : **Présidence de la commission mixte des branches « avocats salariés » et « personnel salarié non avocat des cabinets d'avocats ».**
D18-006143

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous confirmer votre désignation, en application de l'article L.2261-20 du code du travail, pour assurer la présidence de la commission mixte paritaire des branches « avocats salariés » et « personnel salarié non avocat des cabinets d'avocats ». Je tiens à vous remercier d'avoir accepté, malgré vos autres charges, cette responsabilité.

D'une manière générale, le rôle du président de commission mixte est celui d'un facilitateur. Il aide à l'établissement (ou au rétablissement) du dialogue social. Il permet d'offrir un cadre de discussion et assure le respect des règles du jeu de la négociation. Pour autant, en aucun cas, il ne se substitue aux négociateurs dans les débats de fond.

Le président a également un rôle pédagogique essentiel destiné à favoriser l'émergence d'une dynamique et d'une pratique autonome de négociation en vue d'un retour, dès que possible, à un fonctionnement normal en commission paritaire (sans la présence systématique d'un facilitateur désigné par le ministère chargé du Travail).

En tant que de besoin, il est susceptible d'apporter ponctuellement un appui technique ou une expertise juridique. Dans la mesure du possible, il est préférable d'orienter directement les partenaires sociaux vers des experts identifiés qui peuvent être des interlocuteurs utiles permettant aux membres de la commission d'appréhender les aspects juridiques et techniques de certains thèmes de la négociation.

Dans le cadre de votre mission, l'objectif à atteindre est de veiller à la continuité du dialogue social et de faciliter le processus de négociation dans cette branche, notamment sur les salaires, la prévention et la gestion des RPS, les congés spéciaux, les indemnités de licenciement.

Parallèlement, votre mission consiste également à inciter et à aider, dès que possible, les partenaires sociaux à retrouver progressivement leur autonomie dans le cadre d'une commission paritaire ordinaire. Il conviendra de faire un point annuel sur cette question avec les membres de votre commission.

Votre mission s'achèvera, ou sera le cas échéant redéfinie, une fois votre mandat accompli.

Je vous demande de tenir informé le bureau RT2, du résultat de la négociation après chaque réunion et de le saisir de toute difficulté importante qui surgirait, Mme Laurence RIVOAL (01 44 38 26 11) étant plus particulièrement chargée du suivi de la branche que vous présidez.

Mes services restent, bien entendu, à votre disposition pour vous apporter l'appui dont vous auriez besoin.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le directeur général empêché

Faciliter
le dialogue
social ….

Une OP met
en doute
la légitimité
du PCM

Un long fleuve tranquille ?

Marseille, le 29 Janvier 2020

Monsieur le Directeur,

Il a été porté à notre connaissance des faits graves susceptibles de remettre en question le fonctionnement et les décisions prises dans nos différentes réunions de branche (CPPNI….) En effet comme le prévoit l'accord de branche portant création de la CPPNI signé en septembre 2017, cette dernière est présidée par un représentant de la DGT comme le prévoit également le code du travail.

Les réunions de Branche sont présidées par Jean-Louis GARDIES, représentant présumé de la DGT tel qu'il est mentionné dans les procès-verbaux rédigés et transmis par le secrétariat de l'ADDSA ; ce que l'on se cache bien de vous dire, c'est que Monsieur GARDIES ne représente plus que lui-même et les intérêts de certains depuis le 30 mai 2019, date de sa radiation de son poste de Directeur du travail et de sa liquidation de ses droits à retraite !

Depuis le 31 mai 2019, notre CCPNI n'est donc plus présidée par un représentant de la DGT tel que le prévoit le code du travail et l'accord-cadre de 2017.

Cela pose question sur la licéité des décisions et délibérations prises dans cette instance.

En ce qui concerne les réunions antérieures au départ en retraite de Monsieur GARDIES, peut-être devons-nous nous interroger également sur le fait qu'un Directeur du travail rattaché à la DIRECCTE Auvergne/Rhône Alpes et plus particulièrement Unité départementale Isère puisse légitimement présider des réunions convoquées par la Direction générale du travail basée à Paris.

Réponse du DGT

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Direction
Générale du travail

ous-direction des relations
Individuelles et collectives
du travail

**Bureau de la négociation
collective**

39/43, quai André Citroën
75902 Paris Cedex 15

Téléphone : 01 44 38 26 10

Internet:
www.travail-emploi.gouv.fr

Le Directeur général du travail

A

Monsieur JB BLANC
Président de la FNUJA
4 boulevard du Palais
75001 PARIS

Paris, le – 2 JUIL. 2020

Affaire suivie par : Laurence RIVOAL
Tél. : 01 44 38 26 11
Courriel : laurence.rivoal@travail.gouv.fr

Réf : votre courrier du 29 janvier 2020

Monsieur le Président,

Par courrier ci-dessus référencé, vous avez attiré mon attention sur le fonctionnement et l'organisation de la présidence de votre commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation (CPPNI).

Effectivement, la branche des avocats négocie en commission mixte paritaire dans le cadre des dispositions de l'article L.2261-20 du Code du travail, sous la présidence de M. Gardies, désigné à cet effet le 6 mars 2018.

Pour exercer la mission de président de commission mixte (PCM), il n'est pas exigé d'avoir le statut de fonctionnaire en activité. Parmi la soixantaine de personnes composant ce réseau, les profils des PCM sont très variés (un avocat, des retraités, des fonctionnaires du ministère du travail ou d'autres administrations: Culture, Transports…) De la même manière, certains présidents résident à Paris mais beaucoup sont affectés en province.
Tous sont désignés au regard de leurs qualités, de leur expérience professionnelle et de leur disponibilité. Ils reçoivent, avant de débuter leur mission, une formation précisant leur rôle et leurs objectifs.

ans ces conditions, je maintiens mon entière confiance à M. Gardies qui a utes les qualités et compétences pour continuer à présider votre instance.

: vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération istinguée.

Le Directeur Général du Travail

Yves STRUILLOU

La négociation de branche en France

Bilan 2024 négociation (DGT)

Concernant l'appui à la négociation de branche avec les commissions mixte paritaire :

- 60 branches professionnelles ont négocié sous la présidence d'un représentant du ministère du travail (contre 65 en 2020).
- Dans ce cadre 461 réunions ont été organisées principalement sur la formation professionnelle, les salaires, la retraite et la prévoyance.

Les accords sont ETENDUS (ou non) s'ils le sont l'accord est obligatoire dans toutes les ets de la branche

Un nouvel acteur dans l’extension des accords de branche

Article L2261-27-1 ***(Création Ordonnance n°2017- 1388 du 22 septembre 2017 - art. 1)***

Le ministre chargé du travail, de sa propre initiative ou à la demande écrite et motivée d'une organisation d'employeurs ou d'une organisation de salaries représentative dans le champ d'application d'une convention, d'un accord ou de leurs avenants, saisit un groupe d'experts chargé d'apprécier les effets économiques et sociaux susceptibles de résulter de leur extension.

Un décret détermine les modalités d'application du présent article….

Avis du groupe d’experts

- Avis 1 : Transferts de personnel – secteur du transport de fonds et de valeurs
- Avis 2 : Commission paritaire permanente de négociation et d’interprétation – secteur de la plasturgie
- Avis 3 : Salaires – secteur de la plasturgie
- Avis 4 : Activité partielle de longue durée – secteur des salariés des cabinets d’avocats
- Avis 5 : Jours pour enfants malades - secteur de la plasturgie
- Avis 6 : Restructuration - secteur de l’hospitalisation privée et du thermalisme
- Avis 7 : Salaires – secteur des personnels des cabinets d’avocats
- Avis 8 : Salaires – secteur de la plasturgie

https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/negociation-collective/article/groupe-d-experts-sur-les-effets-economiques-et-sociaux-de-l-extension-d-accords

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

DU DROIT ET PRATIQUE DES CONTENTIEUX DU TRAVAIL

Conciliation en matière de conflit collectif du travail au sein de l'administration du travail

La négociation à CHAUD ou en situation de conflit

Rappel : les conflits INDIVIDUELS du travail sont du ressort du CPH

Au début on a les cri…
A la fin on a l'écrit

Réflexion : Les 17 Chameaux

- Un vieil homme, sentant venir sa mort, décide de partager son troupeau de 17 chameaux entre ses trois fils.
  - L'aîné héritera de la moitié du troupeau,
  - le cadet du tiers
  - le benjamin du neuvième.

Confrontés à l'indivisibilité de 17, les trois frères vont trouver le sage du village.

Comment le sage s'y prend-il pour effectuer le partage ?

SOLUTION

- Le sage dit tout de suite que la solution est facile.
- Il leur prête un chameau.
- Il y a donc maintenant 18 chameaux à partager.
- L'aîné héritera de la moitié, soit 9 chameaux.
- Le cadet héritera du tiers, soit 6 chameaux.
- Le benjamin héritera du neuvième, soit 2 chameaux.
- Le total de l'héritage s'élève à 17 chameaux (9+6+2).

Et le sage récupère le chameau prêté..

Exemple d’intervention sur un conflit collectif

- La poste du Cher était confrontée à un conflit ouvert depuis prés de 100 Jours, sans qu’aucune solution ne soit trouvée entre les parties malgré de nombreuses rencontres.
- Pour tenter de sortir du conflit, outre les rencontres infructueuses, le CHSCT a demandé une expertise
- L’inspection du travail a fait une mise en demeure (rôle dans le conflit ?)
- Les fédérations ont pris attache de leur service juridique avec menace de saisine de la justice.
- Une médiation est demandée à la Préfète par les OS, refusée par l’OP

Question : on fait comment pour en sortir ?

La Poste Kareen Janselme Jeudi, 21 Août, 2014 L'Humanité

Depuis le 16 juin, des postiers se sont mis en grève car ils refusent le regroupement de quatre centres de courrier. Ils luttent contre la suppression de tournées et de postes que cela entraînerait.

… La direction locale refuse toute discussion malgré des propositions alternatives de l'intersyndicale FO-CGT-SUD.

La Poste s'oppose également à une médiation demandée par les syndicats à la préfecture.

Si le syndicat FO s'est retiré de la bataille au bout d'un mois, les deux autres ont fait appel à leurs fédérations nationales pour agir sur La Poste au niveau du siège.

Réunion du CHSCT le 27 août

- Des postiers d'Île-de-France et de Touraine sont venus sur place les soutenir.
- La population locale, elle, s'est fait le relais de leur lutte.
- Face à une grève si longue, l'inspection du travail a ouvert une enquête concernant la distribution actuelle qui devrait être assurée par les bureaux grévistes.
- Les postiers attendent désormais la prochaine réunion du comité hygiène sécurité et conditions de travail programmée le 27 août. À cette date, le CHSCT donnera son avis après expertise sur les changements que provoquerait ce projet.
- Si la direction ne l'entend pas, les salariés et leurs représentants envisagent un recours juridique auprès du tribunal de grande instance.

Grève des facteurs : enfin une conciliation

7 Octobre 2014

Lundi, « un conciliateur », selon les facteurs, ou un « observateur facilitateur », selon la direction de la Poste, s'est installé à la table des négociations, entre les deux parties, pour tenter de trouver une issue à ce conflit qui dure déjà depuis plus de cent jours. Mais il ne s'agit pas d'une médiation, la Poste y étant toujours opposée. « Il s'agit d'un observateur, il

n'émettra pas d'avis sur quoi que ce soit, précise la direction de la poste

Un dialogue rétabli

Cette rencontre a duré plus de trois heures, et a mis fin à un dialogue de sourds qui s'était installé ces dernières semaines. « Le directeur a pu aller jusqu'au bout de son discours, et apporter des éclairages sur certains points, comme les conditions de prise de la pause méridienne par les facteurs », rapporte l'attachée de presse du groupe La Poste en région Centre. Et « on a pu travailler sur les incontournables, la délocalisation et la pause méridienne. La direction de la Poste a accepté d'en parler, et ça, c'est un point positif, témoigne Gilles le Houézec, délégué syndical Sud qui s'exprime au nom de l'intersyndicale Sud-CGT. Pour la première fois, on a enfin parlé de négociations. »

CHER > CHER NORD > AUBIGNY-SUR-NERE 24/10/14 - 06H00 Début négociation le 6 octobre

Après 130 jours de conflit, un accord a été trouvé avec la direction de La Poste

La direction de la Poste et les représentants des syndicats Sud et CGT, qui accompagnent les grévistes depuis le début, ont signé hier midi un protocole de sortie de conflit. Cela après quatre semaines de négociations en présence d'un conciliateur nommé par la préfecture du Cher, Jean-Louis Gardies, le directeur adjoint de la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) de l'Indre. Le conciliateur était intervenu au cent huitième jour de grève et avait permis de rétablir le dialogue entre les deux parties. Et d'ouvrir la voie à d'éventuelles concessions.

Le rôle de l'inspection du travail en France

- L'inspecteur du travail en cas de blocage, joue le rôle de conciliateur.
- C'est également le rôle qu'il peut être amené à jouer, à la demande d'OS ou OP ou du Ministère, comme président de Commission Mixte lors d'un blocage de la négociation au sein d'une branche professionnelle.
- En France cette activité, n'est pas exclusive aux inspecteurs du travail

Art. L. **2261-20** code travail France :
A la demande de l'une des organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives, ou de sa propre initiative, l'autorité administrative peut provoquer la réunion d'une commission mixte paritaire
Désignation d'un PCM (président)

la conciliation
L'article 54 du Code du Travail QUEBEC dispose ;
« à toute phase des négociations, l'une ou autre des parties peut demander au ministre de nommer un conciliateur pour les aider à trouver une entente ».
Par ailleurs, l'article 55 donne la possibilité au ministre de designer d'office un conciliateur. Cette possibilité est en pratique peu utilisée, et seulement dans les cas où l'on s'est assuré que les parties ne s'y opposent pas.
Ce sont ces deux articles qui fondent l'intervention conciliatrice du Ministère du Travail.

Une certaine critique du système Français

Par Philippe Auvergnon (CNRS-2003)

L'intervention médiatrice de l'administration du travail dans les conflits collectifs

- De par une caractéristique ancienne, l'inspecteur du travail a été très tôt sollicité par les parties en conflit pour aider au règlement de leurs différends. Ceci n'en demeure pas moins discutable en raison de la fragilité de ses fondements juridiques.
  - Un ancien texte abrogé (Article R 523-1) impliquait inspection et Préfet (Problématique de l'indépendance de l'inspection)
  - L'O.I.T ne prévoit rien (Convention 81)
    - En revanche la recommandation 81 précise :

« les fonctions des inspecteurs du travail ne devraient pas comprendre la fonction d'agir en qualité de conciliateurs ou d'arbitre »

hors Code du travail, c'est dans un décret du 24 novembre 1977, portant organisation des services extérieurs du travail et de l'emploi, qu'en plus de la mission de contrôle du respect de la règlementation, il est alors précisé que :

« les inspecteurs du travail assurent un rôle de conseil et de conciliation en vue de la prévention et du règlement des conflits »

Création Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 –

INSPECTION DU TRAVAIL : Missions : Article R8112-2

L'inspecteur du travail assure un rôle de conseil et **de conciliation en vue de la prévention et du règlement des conflits**

Dés 1970 apparition cependant des médiateurs tiers, légalisé en 1995 (médiation à l'instigation d'un juge)

Pour l'inspection reste la difficulté de différencier contrôle (Police) avec conciliation (conseil)

Exemple de la Nouvelle Calédonie

Création d'une section spécialisée dans la négociation et la gestion des conflits

« Au début on a les cri…. A la fin on a l'écrit »

Profession conciliateur

Qui sont ces conciliateurs qui, au sein de la direction du travail et de l'emploi, œuvrent dans l'ombre à la recherche d'une issue aux conflits du travail ? Quelles sont leurs missions, leurs règles et leur quotidien ? Zoom sur ces professionnels du dialogue social qui, en coulisse, travaillent sans relâche à re-concilier l'inconciliable…

La violence dans les conflits collectifs exemple de AIRCALIN

Nous sommes favorables à un arbitrage juridique

Coralie Cochin | Crée le 16.04.2008 à 21h00 | Mis à jour le 23.07.2016 à 16h20

- Alors que le conflit Carsud s'étend à d'autres entreprises, le syndicat patronal répond à l'USTKE sur la notion de grève illicite et en appelle au gouvernement et à l'Etat pour mettre en place un arbitrage juridique.
- Les relations entre patrons et employés sont régies par un code du travail. Dans le cas qui nous concerne, les adhérents n'ont pas demandé l'autorisation à leur employeur de quitter leur lieu de travail pour participer à la grève générale de l'USTKE. Nous leur reprochons donc un abandon de poste.
- si l'USTKE conteste ces sanctions, elle peut en faire part à l'inspection du travail ou saisir elle-même le tribunal. Un mouvement de grève n'est licite que s'il peut être résolu par l'entreprise concernée. Or le conflit qui existe actuellement à Carsud est un conflit individuel, qui ne concerne pas la vingtaine d'entreprises bloquées jeudi par l'USTKE. C'est pour cela que face à une situation aussi ubuesque, nous en appelons au gouvernement de Nouvelle-Calédonie et à l'Etat pour qu'ils puissent trouver une formule permettant d'avoir un arbitrage juridique.
- **En quoi consisterait cet arbitrage ? : I**l permettrait de dire si oui ou non ce mouvement social est licite. Avec l'USTKE, nous ne parlons pas la même langue. Et c'est pour cela que nous sommes favorables à un arbitrage. S'il est reconnu que nous avons tort, nous nous soumettrons à la décision. Mais il faut que l'USTKE s'engage à effectuer la même démarche.

SENTENCE ARBITRALE

Vu le protocole de fin de conflit conclu entre l'entreprise CARSUD et le syndicat USTKE en date du 21 avril 2009,

Vu l'article 2 de ce protocole portant sur les licenciements de Messieurs Jean Luc [redacted], Théophane B[redacted] et Jean Hubert [redacted] et qui prévoit *« de soumettre la décision définitive du licenciement ou non de ces salariés à l'arbitrage de Jean Louis GARDIES inspecteur du travail à la DTE »,* et précise que *« cet arbitrage conventionnel portera sur l'examen de la réalité des griefs reprochés aux salariés concernés »,* et que *« l'arbitre procédera à l'audition de toutes personnes susceptibles d'apporter un témoignage sérieux sur les événements qui ont conduit au licenciement de ces salariés ».*

Vu les lettres de licenciement des salariés concernés, ainsi que l'ensemble des pièces remises et des éléments recueillis lors de l'enquête et aux auditions réalisées dans le cadre du présent arbitrage,

Vu les dispositions du code du travail,

Pour l'ensemble de ces motifs :

<u>DECIDE :</u>

Article 1er :
Le licenciement de Monsieur V[redacted] est confirmé.

Article 2 :
Le licenciement de Monsieur B[redacted] est annulé.

Article 3 :
Le licenciement de Monsieur N[redacted] est annulé.

Social. Un accord-cadre signé entre la direction et trois syndicats

La prévention des conflits en place à Carsud

La société de transports qui était autrefois gangrenée par les grèves vient de signer un accord-cadre visant à instituer un dialogue social moderne et, au bout du compte, un meilleur service public.

Qui l'eût cru il y a seulement trois ou quatre ans. Hier, un accord-cadre instaurant un dialogue social permanent et une procédure de prévention des conflits a été signé entre la direction de Carsud et les trois syndicats les plus représentatifs : l'Usoenc, l'USTKE et la CFE-CGC.

« *Nous avons une expérience sociale riche, et tout le succès de Carsud a été de savoir tirer profit des années passées* », a insisté Jean-Philippe Vollmer, le directeur de la société. L'accord-cadre signé hier est l'aboutissement de trois ans de reconstruction du dialogue social au sein de cette entreprise qui a été la proie de nombreux conflits. Une responsable des relations sociales a d'ailleurs été embauchée pour retisser les liens devenus très distendus, non seulement entre la direction et les salariés, mais aussi au sein même des salariés.

Cet accord institue la primauté de la négociation et de la médiation en cas de difficultés. Il rappelle la garantie du droit de grève, mais considère son recours comme un constat d'échec des discussions qui ont eu lieu en amont. Un système de « veille sociale » a été mis en place pour détecter les malaises.

Le Soenc, l'USTKE et la CFE-CGC ont ratifié cet accord avec Thierry Payen, directeur de Promosud et Jean-Philippe Vollmer, directeur de Carsud.

Veille sociale. Par ailleurs, dans la mesure où Carsud assure une mission de service public, celle du transport en commun routier des personnes en province Sud, l'accord prévoit, en cas de grève, l'instauration d'un service minimum.

Parallèlement, un système de primes d'intéressement et des objectifs de performances ont été négociés. La signature d'un tel accord est d'autant plus significative à Carsud que, depuis sa création en 2002, et jusqu'en 2008, cette société a été gangrenée par des grèves à répétition, des occupations violentes du site, des dégradations de véhicules et une succession de directeurs, tous lâchant prise les uns après les autres. L'une des grèves a même duré plus d'un an.

L'accord prévoit un service minimum en cas de grève.

Affrontements. L'apogée de cette période a eu lieu le 16 janvier 2008. Des militants de l'USTKE, alors pilotés par Gérard Jodar, s'étaient violemment affrontés avec les forces de l'ordre venues dégager les piquets de grève. Ils se battaient alors pour la défense d'un chauffeur licencié pour cause d'indélicatesse dans la gestion de sa caisse. Plusieurs personnes avaient été arrêtées au terme de ces affrontements et placées en détention. Gérard Jodar et d'autres avaient d'ailleurs été condamnés à des peines de prison ferme. A cette époque, Carsud était synonyme de transport aléatoire, voire de pas de transport du tout pour ses 5 800 usagers quotidiens.

L'entreprise Véolia gérait Carsud essentiellement comme délégataire de service public, et recevait directement des subventions provinciales. Promosud, la société d'investissement et de développement de la province Sud, a pris une large part du capital.

Carsud emploie aujourd'hui 96 personnes et gère un parc de 42 bus qui desservent 14 lignes. La société est toujours largement aidée par les fonds publics pour proposer des tarifs accessibles aux personnes à revenus modestes : celles-là mêmes qui n'ont pas de voiture.

Ph.F.

Autre conflit, la société AIRCAL

Nidoish Naisseline, président d'AirCal

Le conflit sporadique et parfois violent qui a secoué la Nouvelle-Calédonie ces derniers mois reste totalement incompris en métropole : n'y voit-on pas un leader syndicaliste d'origine métropolitaine, Gérard Jodar, s'opposer aux responsables kanaks de la compagnie d'aviation AirCal, outil majeur de développement dans l'archipel ?

Son dernier exploit : l'envahissement du tarmac de Magenta et l'occupation de deux avions d'Aircal (enfin, un seul pour lui, il ne faut quand même pas exagérer).
La réponse de l'état fasciste néo-colonial : son interpellation (ainsi que celle de 27 militants) et 72 heures de garde à vue avant son procès prévu le 16 juin prochain.

En Nouvelle Calédonie, une grève dégénère en affrontements violents

Ce que prévoyait le Pacte social : « *il est indispensable et urgent que la Nouvelle-Calédonie ne revive plus les conflits collectifs du travail qu'elle a connu ces dernières années, c'est pourquoi un dialogue préventif doit être mis en œuvre afin de permettre aux organisations syndicales et patronales de sortir progressivement d'une approche des rapports sociaux qui privilégient trop souvent la force et l'affrontement, une force qui porte parfois atteinte à deux libertés essentielles : la liberté du travail et la liberté d'aller et de venir.* »

Simple trêve en Nouvelle-Calédonie?

La compagnie Aircal et les syndicalistes de l'USTKE se sont entendus cette nuit sur un protocole d'accord mettant fin aux affrontements en Nouvelle Calédonie. Les barrages ont été levés et l'économie locale respire. Mais ce retour au calme va-t-il durer"

PROTOCOLE DE FIN DE CONFLIT

Entre

La société Calédonienne des eaux représentée par Monsieur C. Agissant en qualité de Directeur général ci-dessous désignée « l'entreprise »,

D'une part :

Et le syndicat FO représenté par Monsieur le délégué syndical, B

Ci-dessous désigné « le syndicat », D'autre part

Pour mettre un terme au conflit collectif du travail en cours au sein de l'entreprise,

Les parties suscitées conviennent ce qui suit :

Article 1er : Respect du protocole d'accord du 23 juillet 2007 et notamment de l'annexe « groupe fonctionnel » :

Pour permettre le reclassement des ouvriers et employés en tenant compte de leur reconnaissance de la qualification professionnelle, les parties conviennent de ……

Article 2 : prime d'astreinte :

Article 3 : Modalités de reprise du travail

La grève ayant débuté le 9 novembre 2009, se terminant le novembre 2009, cela représente xxx journées de travail perdues. Le travail reprenant dés le xxxx 2009 au matin.

Article 4 : Poursuites

Les parties conviennent de renoncer à toutes poursuites et exécutions judiciaires nées ou à naître du conflit qui prend fin ce jour. L'employeur s'engage à n'exercer aucune poursuite pour des faits issus du mouvement envers les salariés concernés.

Article 5 : Moratoire

Etant donné l'importance des avancées consenties par l'employeur et afin de ne pas mettre en péril l'activité et au-delà l'emploi au sein de l'entreprise, les syndicats s'engagent à ce qu'aucune demande de reclassement n'intervienne dans le courant de l'exercice comptable actuel. Par ailleurs, l'employeur s'engage à mettre en œuvre un accord de méthode avec les syndicats et à fournir tout document utile afin de permettre la mise en œuvre de la NAO 2010 (Négociation Annuelle Obligatoire) sur des critères précis et connus à l'avance.

Article 6 : suivi de l'accord

Les parties conviennent de se rencontrer tous les trois mois pour faire le point sur la bonne exécution du présent accord. La première réunion se tiendra début xxxx 2009 et sera convoquée et présidée par un conciliateur de la DTE.

Article final : Conclusion, dépôt et publicité

Protocole de fin de conflits avec
Accord de méthode

ACCORD DE METHODE

<u>Entre les soussignés :</u>

L'employeur…….…

Représentée par …….., fonction , ou son représentant

D'une part,

<u>ET :</u>

Le Syndicat …….. :

Représenté par …….., en sa qualité de Délégué Syndical ;

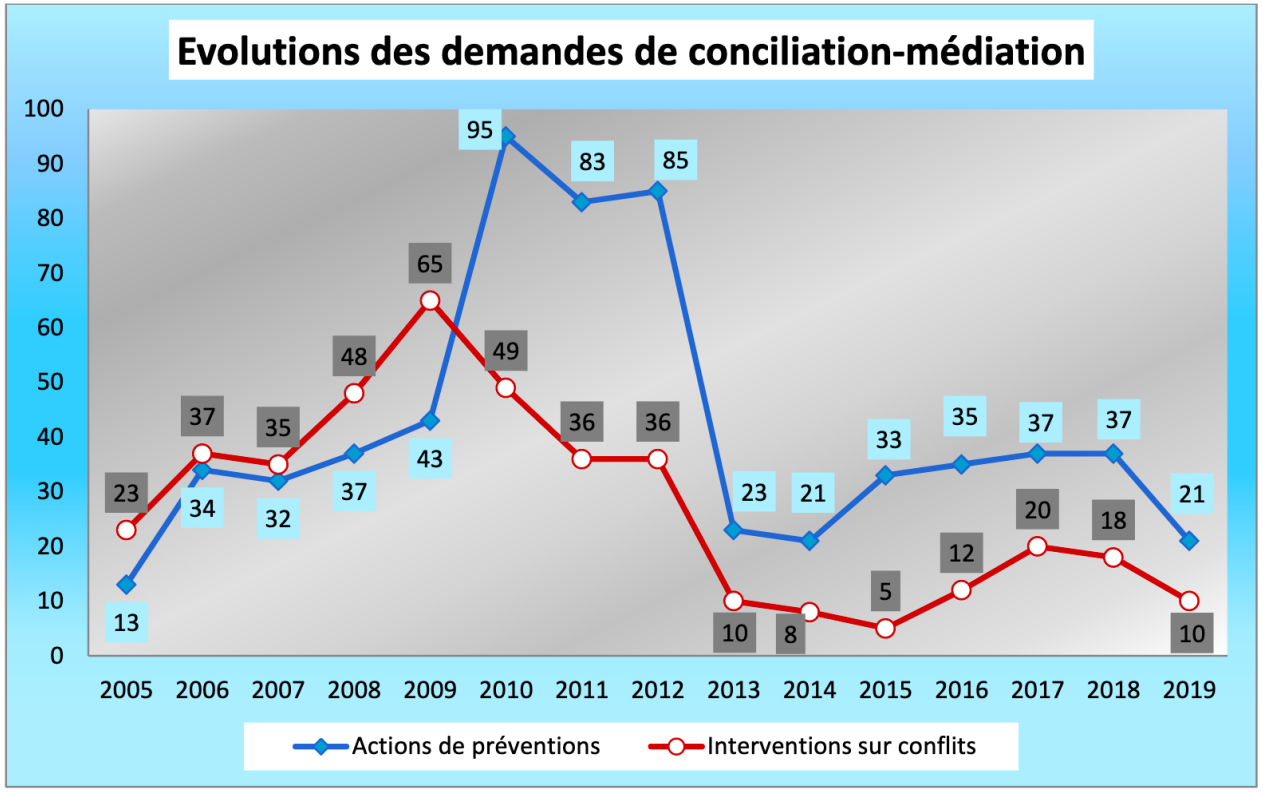
Le Syndicat …….. :

Représenté par …….., en sa qualité de Délégué Syndical

……..

Ci- après désignés les partenaires sociaux,

D'autre part.



2010

Jean-Louis Gardiès, Conciliateur et médiateur à la DTE

Je vais vous parler brièvement de statistiques. Les chiffres que je vais vous présenter ne prennent pas en compte le secteur public et le secteur minier car ils ne relèvent pas de la compétence de la DTE.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Quelques modes de négociation

Traditionnelle
NBI
Par Items

Négociation traditionnelle définition

La négociation traditionnelle, dite « sur position », est la manière spontanée de négocier. Chaque partie fait part à l'autre de sa demande ou position, c'est-à-dire ce qu'elle veut obtenir et présente les arguments justifiant cette position.

Caractéristiques de la négociation traditionnelle, dite de « sur position »

- Présentation d'une solution unique au problème, soit la demande présentée.
- Les parties mènent une bataille rangée dans laquelle chacun tente de forcer l'autre à accepter son point de vue et ses demandes.

Demande initiale dans une négociation traditionnelle, dite « sur position »

- En général, la demande initiale est élevée.
- La communication d'informations justifiant cette demande est limitée.
- La modification de cette demande initiale est perçue comme une concession.

Effet levier recherché par la négociation traditionnelle, dite « sur position »

Les demandes sont parfois assorties de menaces directes ou indirectes :

- Mise à pied, fermeture de département, voire fermeture de l'entreprise et lock-out - de la part de la partie patronale
- Baisse de productivité et moyens de pression pouvant aller jusqu'à la grève - de la part de la partie syndicale.

Avantages de la négociation traditionnelle, dite « sur position »

- Elle est expéditive
- Elle présente clairement ce que veulent obtenir les parties

Désavantages de la négociation traditionnelle, dite « sur position »

- Elle génère souvent un gagnant et un perdant
- Elle peut causer un sentiment de frustration, car le « perdant » aura renoncé à sa position
- Le fait de se concentrer sur les positions empêche de porter attention aux intérêts profonds, qui les sous-tendent, et qui sont souvent les vrais enjeux des relations de travail entre les parties
- Cette approche, qui ne s'attaque pas aux vrais enjeux, peut mettre en péril les relations de travail entre deux négociations

Une autre approche :
la négociation raisonnée
ou
basée sur les intérêts (N B I)

Négociation raisonnée
Définition

- Négociation au cours de laquelle les parties s'informent mutuellement de leurs besoins et intérêts, puis explorent des solutions possibles (options) pour rencontrer leurs intérêts et besoins respectifs

- Origine de cette approche : William Ury, Université Harvard.

- À lire : Ury William, Comment négocier avec les gens difficiles, de l'affrontement à la coopération, Paris, Éditions du Seuil, 1994.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Extrait livre de William URY
Comment réussir une négociation

La discussion sur des positions compromet les relations existantes.

La discussion ainsi conçue devient un affrontement de volontés. Chaque négociateur expose ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas. Au lieu de mettre au point ensemble une solution acceptable pour toutes les parties en présence, on se bat. Chacun tente, par la seule force de sa volonté, de contraindre l'autre à modifier sa position. blablablablablablablablab

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

II. La méthode

2. Traiter séparément les questions de personnes et le différend.

3. Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.

4. Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.

5. Exiger l'utilisation de critères objectifs.

Prévoir sa MESORE, sa meilleure solution de rechange

Ce raisonnement est au cœur de la négociation de partenariat (*voir Partie III*). Il consiste à prévoir, avant de s'engager dans une négociation collective, commerciale ou diplomatique, les différentes solutions qui s'offrent à nous si la négociation échoue, si elle est dans une impasse ou si l'autre ne veut vraiment pas négocier. Plutôt que de contraindre l'autre à négocier, il s'agit ici de le *convaincre* de le faire, en lui expliquant que nous avons d'autres manières de parvenir à nos objectifs (ou en mettant en œuvre ces autres moyens d'action).

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Exemple de MESORE dans une mairie ou devrait s'implanter un hypermarché

Pour préparer sa future négociation avec les dirigeants de l'entreprise de distribution, il dresse donc la liste de ses solutions de rechange (c'est-à-dire : en cas de refus de l'entreprise de financer les travaux routiers, quelles actions engager ?). Cela peut être :

- Contacter une autre firme de distribution (et le faire savoir à l'autre, pour lui faire baisser ses prétentions ; si elle veut vraiment s'implanter dans cette ville, elle réduira ses exigences).
- Ne lui proposer que des terrains éloignés, d'accès difficile, pour lui montrer son intérêt, si elle veut s'implanter dans un lieu approprié, de financer une grande partie des équipements routiers ; une meilleure implantation augmentera son chiffre d'affaires ; elle récupérera donc assez vite son investissement de départ…
- Exercer un droit de préemption sur les terrains lorgnés par l'entreprise de distribution, en prétextant un projet de centre culturel, ou un complexe nautique. Monnayer ensuite le retrait de cette (fausse) prétention pour obtenir des engagements de financement.

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Méthode dite par ITEMS
Hervé CASAN
Marie-Pierre de BAILLLIENCOURT

- Les TROIS P

Les Personnes → Moi, L'autre, les Tiers

Les Processus → Les préalables, les stratégies, les règles

Les Problèmes → Les offres, les intérêts, les solutions

Eux même divisés 3 sous sections

Eux-mêmes divisés en 3 sous-sous sections

Ensuite viennent les QUESTIONS, puis les Actions

Exemple pour le P Processus, la sous section règles :

Le droit
L'éthique
Le protocole

				6.1.a	La part du droit	☐ J'évalue la place du droit dans ma négociation ☐ Je situe le rôle du juriste dans ma négociation
		6.1	Le droit	6.1.b	Le droit des pourparlers	☐ J'ai des obligations dès la phase des pourparlers ☐ Je choisis le cadre juridique des pourparlers
				6.1.c	Le droit dans mon accord	☐ Je précise le droit applicable à l'accord à venir ☐ J'investis les clauses de droit substantielles
		6.2	L'éthique	6.2.a	Le cadre éthique de la négociation	☐ J'aborde la dimension éthique de ma négociation ☐ Je crois en une éthique d'usage
6	LES RÈGLES			6.2.b	Mes choix éthiques	☐ J'apporte ma morale personnelle à la négociation ☐ Je me donne des repères
				6.2.c	Mon code de conduite	☐ J'en fais ma ligne de conduite ☐ Je me prononce avec attention
		6.3	Le protocole	6.3.a	Les règles du protocole	☐ Je respecte les us et coutumes ☐ Je m'octroie un espace de liberté
				6.3.b	L'administration	☐ J'ai besoin d'un secrétariat performant ☐ Je ne néglige pas la logistique
				6.3.c	Le protocole de la négociation internationale	☐ J'investis tout particulièrement les questions d'intenda ☐ J'envisage un service de traduction

FILM N B I Québec

- Luc FAVREAU Conciliateur
- Formateur NBI Montréal Québec

- NBI par la DGRT Québec

NBI 7,58’