

Négociation, Médiation, Négociation « médiée » ... Y a-t-il une place pour la facilitation par tiers dans la négociation collective en France ?

Négociation et médiation sont souvent associés.
Les relations du travail n'échappent pas à la règle.

Traditionnellement, la négociation collective est un champ réservé aux seuls interlocuteurs sociaux. Le concept de négociation renvoie à celui de « confrontation » mais la négociation collective se déroule néanmoins le plus souvent « à froid » : la mobilisation du rapport des forces est toujours incontournable mais le conflit ouvert reste exceptionnel. La perspective de l'intervention d'un tiers dans le processus de négociation, instituant une négociation « médiée », assistée ou facilitée par un tiers, est perçue le plus souvent négativement par les acteurs, tant patronaux que syndicaux.

La médiation est, elle, souvent évoquée (par les médiateurs) voire invoquée (par les acteurs sociaux) pour les situations de conflit ouvert ou larvé. L'intervention d'un tiers dans de tels contextes est plus facilement acceptée, dès lors que le diagnostic sur l'impasse est suffisamment partagé.

D'une répartition des rôles semblant entendue, ont néanmoins émergé d'autres pratiques mettant en œuvre une intermédiation entre les parties. Dénommées, par exemple, « négociation raisonnée » ou « médiation préventive », suivant que l'accent est porté sur l'un ou l'autre des processus de l'intermédiation, ces méthodes ont été popularisées dans les années 1990 en Amérique du Nord, tant anglophone que francophone.

Survenue dans un environnement nord-américain des relations professionnelles, l'émergence de ces approches de la négociation collective signe la convergence de trois lignées de recherches expérimentales et théoriques : les travaux du Harvard Negotiation Project (Fisher et Ury), la modélisation des relations du travail réalisée par Walton et McKersie et la théorie de la coopération développée par Axelrod.

Explicitant tout d'abord en quoi ces travaux ont permis de revisiter les pratiques de la négociation collective et ont attiré l'attention des acteurs et spécialistes français des relations du travail, entraînant missions d'échanges et travaux de prospective, nous évoquerons ensuite quelques expériences qui se sont réalisées dans des entreprises françaises et ont fait l'objet d'évaluations.

Enfin, constatant, plus de 10 ans après, que la convergence de la négociation et de la médiation sur la « négociation médiée », c'est-à-dire assistée par un tiers facilitant, ne s'est pas produite, nous nous interrogerons sur la pertinence de cette pratique dans le système français des relations professionnelles.

Trois approches convergentes des enjeux de la négociation collective

La « *principled negotiation* »

La « *principled negotiation* », popularisée un temps en français sous le nom « négociation raisonnée », est un modèle généraliste d'approche de la négociation développé par le juriste international Roger Fisher et son collègue anthropologue William Ury dans le cadre du centre de recherches sur les théories et pratiques en matière de négociation et de résolution de conflits inauguré en 1979 au sein de l'université d'Harvard (le *Harvard Negotiation Project*). Dans le livre devenu une référence « *Getting to yes* » (1) Fisher et Ury dressent un portrait sans

complaisance mais réaliste - et toujours d'actualité - du processus classique de la négociation consistant pour chaque partie « à adopter puis abandonner, successivement, une série de positions ». Ils délivrent un discours que l'on peut qualifier d'utilitariste et de moraliste en appui de la promotion d'un processus alternatif, la « *principled negotiation* » qui « contrairement à la méthode classique, met l'accent sur l'enjeu de la négociation et tente de satisfaire les intérêts respectifs des parties en présence » :

- Utilitariste, parce qu'il réfute le « marchandage » jugé ni efficace ni efficient et appelle à l'usage de la raison en cherchant à « trancher les litiges sur le fond plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent »
- Moraliste, parce que d'une part il stigmatise la négociation classique comme immorale puisque « celui qui s'accroche à l'avantage sur celui qui cède », le « méchant » étant donc récompensé de sa « méchanceté » et qu'enfin il invoque explicitement la « justice » et « l'équité » comme étant les buts à atteindre au-delà de la « simple » résolution de problèmes en appliquant des méthodes adaptées entre individus raisonnables.

Ce qui sous-tend la « *principled negotiation* » c'est la conviction qu'en se focalisant sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions, en explorant de façon partagée les questions plutôt qu'en confrontant des réponses individuelles, et en s'appuyant sur l'utilisation de méthodes adéquates (c'est-à-dire ayant fait la preuve de leur pertinence par la pratique), les agents parties prenantes à la négociation élargissent le champ des solutions possibles. En effet une telle approche ne pourrait que faire émerger l'existence d'intérêts convergents et à tout le moins complémentaires, là où la confrontation ne révèle au mieux que les divergences d'intérêts. C'est cette affirmation qui légitime l'expression « gagnant-gagnant », traduction de l'anglais « win-win », consacrée par le journal officiel de la république française du 30 janvier 2005 pour désigner le « résultat d'une négociation favorable à chacune des parties. »

L'appellation « gagnant-gagnant » a bien sûr été utilisée par d'aucuns pour véhiculer le message subliminal selon lequel patronat et syndicats, direction et salariés, ne pourraient raisonnablement que se mettre d'accord si, en tournant la page des idéologies du passé, ils se mettaient autour d'une table : comme chacun le sait bien, il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions. Cette lecture est bien sûr simpliste voire mystificatrice. L'importance de la contribution opérationnelle du Harvard Negotiation Project aux relations du travail apparaît quand on adosse la méthode proposée à la modélisation des relations professionnelles et de la négociation collective développée dès 1965 par Richard Walton et Robert McKersie.

La « Behavioral Theory of Labor Negotiations »

Pour Richard E. Walton et Robert B. McKersie (*A Behavioral Theory of Labor Negotiations*) les relations du travail sont surdéterminées par la coexistence d'une divergence structurelle d'intérêts entre les salariés et leurs employeurs (divergence fondant la conflictualité potentielle) avec la présence concomitante d'intérêts convergents ou à tout le moins complémentaires (convergence ou complémentarité fondant des espaces de coopération potentielle). (2)

Ce cadre d'analyse les conduit à l'identification de quatre processus distincts concourant à la caractérisation de la négociation collective : la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle.

La négociation distributive traite des intérêts divergents alors que la négociation intégrative caractérise les processus dans lesquels des intérêts convergents ou complémentaires sont sous-jacents. Le troisième processus (structuration des attitudes) concerne la dimension comportementale des négociations des interactions entre négociateurs. Le processus de négociation intra-organisationnelle caractérise ce qui se déroule au sein de chacune des parties

à la négociation pour concilier les différents points de vue qui coexistent à l'intérieur de l'organisation et dépasser les divergences internes. Cette négociation intra-organisationnelle débute dès la phase de préparation de la négociation et se poursuit en parallèle à la négociation directe jusqu'à l'acceptation d'un règlement final par chacune des parties. Cette dernière dimension, très largement occultée par Fisher et Ury est essentielle dans le champ des relations du travail, et pas uniquement pour la partie syndicale.

Les modèles de Fisher/Ury et Walton/McKersie partagent la posture, avantage indéniable sur les approches strictement comportementalistes de la négociation, de la surdétermination du processus de négociation par les intérêts en présence. La modélisation de Walton et McKersie rend compte de la complexité résultant de l'existence simultanée d'enjeux distributifs et intégratifs (ne pouvant se réduire à de seuls enjeux intégratifs comme les promoteurs du « win-win » le « vendent »), de même que de la pluralité d'intérêts à concilier au sein de chaque partie. Walton et McKersie nous démontrent pourquoi la négociation collective est possible ; Fisher et Ury nous proposent alors une méthode pour qu'elle soit plus efficace ; il reste à vérifier néanmoins que la stratégie coopérative qu'est la négociation procure un avantage adaptatif, par exemple par rapport à la libre expression du rapport de forces. Certes, pour Fisher et Ury il serait immoral que la loi du plus fort l'emporte, mais les postures moralisantes et utilitaristes entrent objectivement en contradiction. C'est là que les travaux sur la théorie de la coopération permettent de donner un éclairage autre qu'idéologique.

La théorie de la coopération

Pour les théoriciens des jeux du choix rationnel dans les interactions multi-agents la négociation est un mécanisme par lequel des agents peuvent arriver à un accord commun mais ces agents sont égocentrés et donc la coopération est loin d'être garantie. (3) Les mécanismes reliant « égoïsme » et « coopération », ou, en d'autres termes, « égoïsme » et « altruisme », sont au cœur des problématiques et bon nombre de litiges se ramènent au bien connu « dilemme du prisonnier » dans lequel la rationalité individuelle s'oppose au bien-être social, en toute connaissance de cause.

Dans le champ des relations professionnelles, le « paradoxe d'Olson », traitant du comportement des individus au regard de l'engagement syndical, en est un exemple bien connu. (4) Le fait qu'un individu puisse bénéficier des avantages conquis par une action collective sans avoir à y participer lui-même et en subir personnellement les coûts crée une situation paradoxale de « dilemme du prisonnier ». Ainsi, même si un ensemble d'individus ont un intérêt commun, ils peuvent se révéler incapables d'engager une action collective car il est toujours plus avantageux pour un individu rationnel de faire « cavalier seul ».

C'est ainsi que le spécialiste de théorie des jeux Robert AXELROD s'est posé trois questions : comment une stratégie coopérative peut-elle émerger dans un environnement égoïste ? Quel type de stratégie peut prospérer dans un environnement hétérogène et complexe de stratégies ? Comment une stratégie coopérative peut résister à l'invasion d'une stratégie moins coopérative ? (5)

“The evolution of Co-operation” rassemble les expérimentations et conclusions qui peuvent en être apportées. La première de ces conclusions est que la coopération peut émerger même dans un monde « égoïste », à condition que les individus puissent se rencontrer ; des éléments de morale comme l'honnêteté, la générosité ou le civisme ne sont pas nécessaires ; il suffit qu'existent des intérêts personnels pouvant se développer grâce au phénomène de réciprocité (jeux à somme non nulle, autrement dit « espaces intégratifs »).

Ainsi, pour transposer les conclusions de Robert Axelrod dans le champ des relations professionnelles, le fait que les agents engagés dans une relation de travail se rencontrent, et sont appelés à se rencontrer pendant une durée indéterminée, doivent assumer les

conséquences de leurs stratégies, et sont capables d'apprendre d'une interaction sur l'autre, tout comme le fait que dans cette relation existent certes des intérêts divergents mais aussi des intérêts convergents ou complémentaires, sont bien les conditions nécessaires pour que la coopération émerge, puis une fois installée, pour qu'elle puisse prospérer et résister.

La mise en perspective des trois approches développées par Fisher/Ury, Walton/McKersie et enfin Axelrod permet donc de faire émerger un outil pertinent au regard des relations du travail.

La négociation basée sur les intérêts et l'émergence du tiers facilitateur

Nous avons vu que le modèle de Fisher et Ury dégage des méthodes efficaces, faisant largement appel à celles ayant fait leur preuve en résolution de problèmes, et ce pour tout objet de négociation pouvant être ramené à un problème à résoudre. La modélisation de Walton et McKersie, centrée sur le champ des relations du travail, aide à saisir ce qui peut rentrer dans un champ de résolution de problème (intégratif) et ce qui reste irréductible à cette problématisation (distributif). D'autre part Walton et McKersie attirent l'attention sur la relation entre les négociateurs et leurs mandants tout au long du processus (négociation intra-organisationnelle). Enfin la théorisation d'Axelrod permet de lever la contradiction sous-jacente du modèle de Fisher et Ury qui persistait à faire implicitement appel à des éléments de morale pour justifier une approche focalisée sur les intérêts, en mettant en lumière que, sous certaines conditions (notamment individus « condamnés » à dégager un *modus vivendi* sur une durée indéterminée), ils n'ont point besoin de faire appel à d'autres prérequis que l'existence d'intérêts personnels et d'enjeux intégratifs pour fonder la pertinence d'un comportement coopératif.

Dans le même temps, dans le champs du management, un certain nombre d'études suggéraient que « les entreprises qui investissent dans leurs employés réussissent mieux que les autres » (6) et en particulier pour celles qui développent la pratique contractuelle entre syndicat et patronat (7). Ainsi des modèles mieux adaptés à l'univers des relations du travail, tels que l'« **interest based bargaining** », ou « *négociation basée sur les intérêts* », pouvaient être théorisés et déclinés sur le plan pratique pour proposer aux interlocuteurs sociaux un canevas répondant aux premières de leurs interrogations concrètes de terrain (8).

La migration d'une « négociation à l'ancienne », dite « sur les positions » pour garder la terminologie de Fisher et Ury, à la « négociation basée sur les intérêts » n'est pas nécessairement aisée : comme dans tout changement les inerties sont difficiles à vaincre. La volonté des parties n'est pas toujours suffisante pour faire échec aux habitudes, et c'est ainsi que dans la boîte à outils bien connue des méthodes de résolution de problème et de conduite du changement dans les entreprises, ne serait-ce que dans le champ de la maîtrise de la qualité, les standards de la « négociation basée sur les intérêts » incluent le recours à un facilitateur indépendant pour initialiser les processus (à commencer par la formation des équipes de négociateurs) et les accompagner. Ce facilitateur peut-être choisi dans les ressources internes de l'entreprise mais il est plus fréquemment appelé à un facilitateur externe indépendant de l'unité de négociation.

Dans le contexte particulier, et de conflictualité potentielle forte, du renouvellement (souvent triennal) des conventions collectives des entreprises syndiquées en Amérique du Nord, les Etats-Unis d'Amérique et le Canada ont développé des services publics, le plus souvent gratuit, de « médiation préventive », offrant la possibilité aux employeurs et syndicats entrant en période de renégociation de faire appel, s'ils le souhaitent, à un facilitateur externe pour négocier sur la base des intérêts. (9)

Au milieu des années 90 : les premières évaluations françaises

L'ensemencement de la réflexion des acteurs sociaux français par les nouvelles pratiques de la négociation collective en Amérique du Nord a démarré au milieu des années 90. Cet intérêt rejoignait les préoccupations exprimées du moment, largement toujours d'actualité : un souci de renforcement de la cohésion sociale, l'aspiration à la réduction de la conflictualité résiduelle de certains secteurs (tels les transports collectifs) ou entreprises, la recherche de l'amélioration de la performance globale dans un contexte de mutations économiques planétaires profondes. La dynamisation du « dialogue social » et la réflexion sur l'ouverture à de nouvelles pratiques étaient à l'ordre du jour. C'est dans ce contexte que des missions d'échanges, principalement entre la France et le Québec, se sont réalisées et que des réalisations d'entreprises ont été évaluées. « Médiation préventive » et « Négociation Basée sur les Intérêts » étaient les deux axes principaux d'exploration de ces pratiques. Nous les illustrerons par deux processus conduits en entreprises, issues de l'industrie manufacturière, ayant fait l'objet l'un comme l'autre d'évaluations par l'ANACT et de publications :

- Le premier cas (10) (11 p.137-138) est une expérimentation directement (et explicitement) inspirée de la « médiation préventive » telle qu'elle a été découverte à l'occasion de missions d'échanges entre services déconcentrés des ministères du travail de part et d'autre de l'Atlantique. La motivation était de restaurer un dialogue social fortement dégradé dont la conflictualité latente faisait craindre pour l'avenir de l'entreprise. La facilitation a été suggérée et mise en œuvre par les services du ministère du travail.
- Le second cas (11 p. 204-209) (12) est un cas d'entreprise ayant fait de la « négociation basée sur les intérêts » comme M. Jourdain faisait de la prose autrement dit sans le savoir, en s'appuyant sur une pratique locale bien établie de la négociation. L'objet était de s'adapter aux mutations du secteur, et le processus s'est appuyé sur une facilitation par une société privée ayant eu l'agrément de chacune des parties.

Un cas français de « médiation préventive »

Le bulletin régional d'ARAViS, l'agence régionale Rhône Alpes de l'ANACT, de janvier 1999 rapporte le cas d'une fonderie de l'Allier, de 500 salariés, sous-traitante de l'industrie automobile. L'inspecteur du travail en charge du suivi du site ressentait à l'occasion de ses sollicitations croissantes, tant par la direction que par les organisations syndicales, que l'entreprise connaissait des relations du travail tellement dégradées et que l'incommunicabilité entre direction et représentants du personnel était telle, que la fonderie s'engageait dans une impasse qui risquait de menacer à terme son existence. Il suggérait alors une intervention en profondeur et sa suggestion était acceptée.

Un binôme d'intervention était constitué, réunissant un chargé de mission d'ARAVIS et un directeur adjoint du travail, pour intervenir en « tiers facilitateur ». Sur le plan de la posture, la méthodologie employée s'inspirait très largement de la méthodologie de la « médiation préventive » en vigueur au Québec, et excluait par principe tout recours à une « expertise » pour se concentrer sur la facilitation du processus lui-même, autrement dit sur une posture « aidante ». La qualification de « médiation préventive » elle-même étant d'autant plus justifiée que « des débrayages [accréditaient] la menace d'un conflit de grande ampleur ».

Cette intervention s'est déroulée sur une durée de quatorze mois et a permis de renouer un fil de dialogue entre direction et représentation du personnel qui semblait dangereusement rompu. Première expérience française pilotée par des services déconcentrés du ministère du travail, cette mission a largement inspiré la mise en place du processus d'appui au dialogue social expérimental réalisé en Rhône Alpes puis étendu dans quelques régions.

Un cas français de « négociation basée sur les intérêts »

C'est un contexte différent quoique dans un univers professionnel proche que les Cahiers de l'ANACT abordent en publiant en 2000 l'évaluation d'une série d'accords portant sur les classifications signés par une fonderie de Loire-Atlantique. Cette fonderie de 300 salariés, sous-traitante de constructeurs de véhicules, était également fortement syndicalisée mais, contrairement au premier cas, caractérisée par une pratique de la négociation collective solidement établie et non dégradée.

La démarche engagée résultait de la convergence, constatée lors d'une négociation salariale en 1994, de la direction de la l'entreprise et des organisations syndicales sur la nécessité de remettre à plat le système « QCR » [Qualification-Classification-Rémunération]. Les revendications et aspirations exprimées par les organisations syndicales portaient sur : l'intégration dans la classification des évolutions intervenues dans les métiers depuis l'accord de branche (1974), la prise en compte de critères tels que la pénibilité du travail, l'intégration des primes dans les salaires, la mise en place de possibilités de déroulement de carrière, et une plus grande transparence dans les augmentations individuelles. Le principal objectif affiché par la direction était d'ordre économique : il s'agissait de *“mobiliser les capacités des travailleurs de la fonderie au service de l'efficacité économique, ce qui s'exprime le plus concrètement dans les domaines de la qualité et de la productivité”* ; l'enjeu principal était identifié sur le terrain de la mobilité et de la polyvalence entre les différents postes de travail et ateliers.

Un protocole d'entrée en négociation était ainsi signé en novembre 1994 ; il listait les attentes des parties et convenait, au-delà des moyens accordés aux organisations syndicales dans le cadre de la négociation, de la recherche par l'entreprise d'un "facilitateur" du processus, indépendant des parties, et financé par l'entreprise. Après un contact avec l'agence régionale de l'ANACT, un « tiers facilitateur » (société de conseil privée) était sélectionné, apportant son aide au processus mais également son expertise sur la dimension technique des thèmes abordés par les négociations. Le processus de négociation, qui s'est déroulé sur deux ans, a été jalonné d'accords intermédiaires, signés à chaque fois par l'ensemble des parties. Au terme du processus, le 2 décembre 1996, la direction et l'ensemble des organisations syndicales (CGT, CGT-FO, CFDT) signaient un accord qui validait des conclusions qu'aucune des parties n'avait imaginées au départ (dont la mise en place d'équipes semi-autonomes, en rebondissant sur une suggestion émise par le « tiers facilitateur »).

La montagne a accouché d'une souris

Une expression française a été forgée : « appui au dialogue social ». En soi, tout un programme.

Dans la pratique, à la lecture de la doctrine d'emploi publiée en 2003, il apparaît que *« le tiers facilitateur est sollicité lorsque le dialogue social est dans l'impasse »* (13). De façon encore plus claire, ARAVIS, qui assure la tête de pont du dispositif expérimental annonce explicitement que l'objectif est la restauration du dialogue sur des sites où il est très fortement dégradé : *« L'intervention vise à passer d'une relation d'hostilité et de règlement de comptes à une relation axée sur le débat et la confrontation sur les problèmes ou litiges. »* (14)

Des moyens lourds ont été prévus pour reconstruire les relations sociales dans des situations tendues - hors conflit ouvert - puisque les interventions sont réalisées par binôme (inspecteurs du travail détachés, intervenants du réseau du réseau Anact ou consultants) ; par contre ce dispositif n'existe que dans quatre régions (Rhône-Alpes, Auvergne Lorraine et Haute-Normandie) et l'extension à la Bretagne et au Poitou-Charentes annoncée pour 2004 par François Fillon ne s'est jamais réalisée.

La disproportion est flagrante entre l'approfondissement théorique du thème de la négociation collective depuis une vingtaine d'années, les efforts déployés pour s'approprier les expériences

françaises et étrangères depuis plus de dix ans (11 p.193-212), au nom des « enjeux du dialogue social », et le spectre étonnamment étroit sur une fenêtre territoriale étonnamment réduite que recouvrent les dispositifs, à caractère expérimental pour une durée indéterminée, d'« appui au dialogue social » en France. C'est à l'interrogation de cette disproportion que nous nous consacrerons en guise de conclusion.

Quel avenir pour la « négociation médiée » ?

Les acteurs du dialogue social en France, patronat et syndicats, n'ont donc semble-t-il retenu des expériences nord-américaines, et en particulier québécoise, que la « médiation préventive » *stricto sensu*. Les acteurs sociaux sont donc nécessairement réservés : engager un programme de « médiation préventive » c'est dresser le constat d'échec du dialogue entre les interlocuteurs naturels. C'est ainsi sans surprise, à l'occasion de la table ronde organisée en décembre 2001 par Réalités du Dialogue Social sur le thème de la « médiation préventive » (13, p.21), que le porte-parole du patronat indiquait son scepticisme sur l'intervention d'un tiers dans un processus où il fallait rechercher selon lui le « rapport direct », qu'il était rejoint en cela par la partie syndicale pour laquelle cela n'était pas non plus « la tasse de thé », et que la convergence des points de vue se faisait sur la version minimaliste, autrement dit une « médiation curative » exceptionnelle « en cas d'échec du dialogue ».

Sur le plan des processus, c'est bien la médiation sociale plus que la négociation qui a élargi son champ d'intervention, étendant son expertise de la gestion des crises ouvertes à celle du traitement des signaux précurseurs en prévention du déclenchement de conflits ; c'est l'objectif du dispositif expérimental initié par ARAVIS mais c'est aussi, avec les ressources internes des entreprises concernées, l'objectif poursuivi par l'« alarme sociale » de la RATP (1996) en prévention de la conflictualité dans les transports publics et de ses impacts négatifs sur les usagers, tout comme celui, plus récent, des accords de prévention des conflits à la SNCF (2004).

Alors que le *benchmarking* des meilleures pratiques d'intermédiation sociale a retenu la « médiation préventive », visant à construire ou reconstruire du dialogue là où il est défaillant, il n'a pas retenu la « négociation basée sur les intérêts », dont l'objectif vise à rendre plus efficace la négociation collective. Si ce qui est décrit comme une « *success story* » en Amérique du nord n'exerce pas le même pouvoir de séduction en France, il convient donc d'en rechercher les raisons objectives.

Les fondamentaux de l'économie étant les mêmes des deux côtés de l'Atlantique, ce sont les différences structurelles entre les systèmes de relations professionnelles qui sont susceptibles d'expliquer principalement la différence des réponses formulées aux mutations économiques et sociales vécues. En l'occurrence c'est l'examen du principe basique de toute négociation suivant lequel « pour négocier il faut être deux et que chaque partie bénéficie d'un réel pouvoir de négociation » qui suggère la réponse.

Alors que le discours dominant est que l'entreprise constitue la pierre angulaire de l'avenir du dialogue social, et qu'on imagine aisément que cet échelon est effectivement celui qui est pertinent au regard de la « négociation basée sur les intérêts », le système français des relations professionnelles n'y réunit pas, dans le cas général, les conditions nécessaires pour une pratique de la négociation collective permettant une représentation équilibrée des intérêts des salariés. Si ces conditions devaient perdurer il est donc difficile d'imaginer un développement de la négociation tout court, et a fortiori assistée par un tiers.

Le volet « dialogue social » de la loi Fillon de 2004 se voulait certes une étape « d'une démarche progressive pour développer la négociation collective ». La commission animée par Michel de Virville proposait même, également en 2004, de « doter la négociation collective d'outils adaptés à ses enjeux », et notamment en appuis extérieurs pour la négociation collective dans

les petites branches et entreprises. Mais cette même commission pointait déjà les difficultés pour ... « *trouver les financements nécessaires à la création et au fonctionnement de ces outils* », l'Etat n'envisageant pas « *de prendre en charge l'appui au dialogue social dans les branches et les entreprises.* ».

Les parlementaires se sont donnés un rendez-vous fin 2007 pour réaliser un premier bilan de la dynamisation de négociation collective. Sans initiative des branches, et en tout premier lieu, comme usuellement, de la Métallurgie, il est fort probable que le bilan sera bien maigre.

Michel NAUD

- (1) FISCHER, Robert, et URY, William, (avec Bruce PATTON), *Comment réussir une négociation*, Seuil, 1981-1991, 272 p. texte en français, ISBN 2-0202-0512-2
- (2) WALTON, Richard, et McKERSIE, Robert, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, 2^{ème} éd., N.Y. Cornell University IRL Press, 1991, 464 p., texte en anglais, ISBN 0-8754-6179-4
- (3) FLOREA Adina Magda, Université polytechnique de Bucarest
<http://turing.cs.pub.ro/~adina/> ; Négociation dans les systèmes multi-agents
<http://turing.cs.pub.ro/auf2/html/chapters/chapter5/sommaire.html>
- (4) OLSON Mancur, *The Logic of Collective Action*, 2^{ème} éd., Harvard University Press, 1971, 192 p., texte en anglais, ISBN 0-6745-3751-3
- (5) AXELROD Robert, *The evolution of Co-operation*, with a foreword by DAWKINS Richard, Penguin Books, 1990, 241 p., texte en anglais, ISBN 0-1491-2495-0
- (6) PFEFFER Jeffrey, *The Human Equation, Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998, 345 p., texte en anglais, ISBN 0-758-4841-9
- (7) KOCHAN Thomas, et OSTERMAN Paul, *The Mutual Gains Enterprise : Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press, 1994, 260 p., texte en anglais, ISBN 0-8758-4394-8
- (8) WEISS David Salomon, *Franchir le mur des conflits, la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises*, Les Presses de l'Université Laval, 2^{ème} éd., 2000, 277 pages, texte en français, ISBN 2-7636-7650-7
- (9) Service fédéral de médiation et de conciliation (Canada)
http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/sfmc/06Mediation_preventive.shtml&hs=mxm
Federal Mediation and Conciliation Service (USA)
<http://www.fmcs.gov/Internet/itemDetail.asp?categoryID=131&itemID=15804>
- (10) PERRON Michel et VIMENET DESSEZ Marlène, *La fonderie B., Comment améliorer en profondeur les relations sociales*, ARAVIS Info n° 11, Janvier 1999, texte en français, <http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr/appui.html#Exemples>
- (11) BAILBE, Jacques, et JACOT, Henri, (coordonné par), *Démystifier le dialogue social*, 1^{ère} éd., Editions d'Organisation, 1998, 224 p. texte en français, ISBN 2-7081-2154-5
- (12) PARLIER Michel, SAVEREUX Sophie (coordonné par), *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises*, Les Cahiers de l'ANACT n° 15, Editions du Réseau ANACT, 2000, 93 p.
- (13) MAURIN Bernard, XIRAU Daniel (coordonné par), *Un appui au dialogue social dans l'entreprise*, Le Tiers Facilitateur, Editions Liaison, 2003, 160 p., texte en français, ISBN 2-8788-0538-0
- (14) http://www.aravis.asso.fr/index.php?idinfodoc=131&action=viewthemes_fiche