

Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective

Par Christian THUDEROZ
Université de Lyon

Cet article commente le dispositif, novateur en France mais éprouvé depuis les années 1980 aux États-Unis et au Canada, de « formations conjointes à la négociation collective », inscrit désormais dans le Code du travail français (art. 2212-1). Il explique notamment pourquoi ce dispositif peut être qualifié de *trans-formatif*.

Introduction

L'organisation de formations communes à la négociation collective, rassemblant « conjointement et sur un même site »⁽¹⁾ des représentants des employeurs et des représentants des salariés a été peu expérimentée en France, hormis en Bretagne⁽²⁾, à Montauban⁽³⁾ et en outremer⁽⁴⁾. Ce dispositif est issu de la loi Travail (art. 33, II), promulguée le 8 août 2016, elle-même la traduction de plusieurs recommandations formulées par Jean-Denis Combrexelle dans son rapport *La négociation collective, le travail, l'emploi* de septembre 2015⁽⁵⁾.

La formule est désormais inscrite dans le Code du travail : « Les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises, dispensées par les centres, instituts ou organismes de formation. » (article L.2212-1).

Peu répandue en France, voire inusitée⁽⁶⁾, cette pratique de former ensemble syndicalistes et dirigeants d'entreprise aux techniques de négociation collective n'est cependant guère récente : aux États-Unis, des *joint labor-management training sessions* ont été mises en place dès la fin des années 1980. Au Canada, les administrations publiques y ont eu largement recours. Et les premiers articles académiques qui en rendent compte aux États-Unis (SUSSKIND & LANDRY, 1991; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994) sont vieux d'un quart de siècle. Autrement dit : la loi française prévoit une pratique formative éprouvée outre-atlantique de longue date. Il n'est donc pas inutile de porter le regard sur ce dispositif, son histoire et son potentiel. C'est le premier objectif de cet article.

L'expérimenter en France ne sera pas simple. L'histoire sociale de ce pays, sa conception du rapport entre loi et contrat et sa culture de la confrontation : cela ne prédispose pas des partenaires sociaux qui agissent et se pensent d'abord comme des adversaires sociaux à se former, ensemble, aux techniques de la négociation collective. En outre, les deux parties possèdent leurs propres organismes de formation et leurs maquettes pédagogiques ont pour premier objectif d'outiller *contradictoirement* les stagiaires. Pourquoi

⁽¹⁾ Selon la formulation du décret du 2 mai 2017.

⁽²⁾ Depuis la fin de 2016, à l'initiative de la CFDT Transports et avec la FNTV. Voir : https://www.fntv.fr/IMG/pdf/fntv_web-juin2017.pdf

⁽³⁾ Session expérimentale en mai 2017, à l'initiative conjointe de la Direction du travail du Tarn-et-Garonne et de la CPL 82, la commission paritaire locale. Voir le compte rendu dans *Inffo-Formation* n°936. <http://www.actualite-de-la-formation.fr/inffo-formation>

⁽⁴⁾ Des sessions de formations ont été organisées en Nouvelle-Calédonie depuis 2008, en Martinique depuis 2012 et Guadeloupe depuis 2017. Voir l'article d'*Inffo-Formation* n° 936.

⁽⁵⁾ La proposition n° 12 (p. 65) indiquait : « Mise en place de formations communes syndicats / entreprises sur la base d'un cahier des charges établi par l'État, éventuellement prises en charge sur le fonds de financement du paritarisme pour les employeurs. Ces formations se feraient sans préjudice des formations syndicales particulières. ». Pour l'ensemble du rapport, voir : <http://www.strategie.gouv.fr/publications/negociation-collective-travail-emploi>

⁽⁶⁾ Le dispositif ARESO initié par la DGT du ministère du Travail et le réseau ANACT intègre en son sein la possibilité de formations communes ; peu de sessions ont cependant été organisées à ce jour. Sont également rangés dans cette catégorie des dispositifs originaux de rencontres thématiques (par exemple les rencontres « Label social » expérimentées dans le secteur du transport en Bretagne et qui ont débouché sur une « Charte » signée par les organisations syndicales et patronales du transport) ou quelques diplômes universitaires fondés sur un public mixte formé de syndicalistes et de dirigeants d'entreprise (par exemple, le master *Négociations et relations sociales* animé par Gérard Taponat à Paris-Dauphine : <http://www.relations-sociales.dauphine.fr/>).

ces derniers s'engageraient-ils dans un processus *conjoint* de formation où, à son issue, l'habileté de l'un est réputée équivalente à l'habileté de l'autre, sans que quiconque puisse retirer du stage un avantage compétitif futur ?

Gageons que le succès de cette innovation dans le dialogue social réside dans sa générativité. Et que ce qui semble le vouer, dans le cas français, à un destin équivalent au droit d'expression qu'octroyaient les lois Auroux en 1982 – une belle idée, mais qui succomba sous le poids des habitudes et des effets collatéraux du jeu des acteurs – peut être l'un des facteurs permissifs d'une refondation de ce jeu social français que nombre d'analyses et de praticiens jugent ardemment nécessaire. Ce dispositif de formations communes est paradoxal. Deux finalités s'y heurtent : d'une part un *projet formatif*, visant à faire acquérir, ou renforcer, des compétences *personnelles* de négociateur, *dans l'objectif d'une maximisation* (c'est-à-dire : savoir atteindre, par divers moyens – de persuasion, de coercition ou de dissimulation – une cible, correspondant à des biens ou des droits qu'un groupe d'individus pense légitime d'obtenir, en minorant les coûts de cette obtention) ; un *projet d'interconnaissance*, visant à faire se rencontrer des personnes, à la fois différentes (en termes de statuts ou de capitaux scolaires) et divergentes (en termes d'intérêts, de besoins et de motivations), *dans l'objectif d'une reconnaissance mutuelle*, d'autre part. Comment (et pourquoi) concilier ces contraires ? C'est le second objectif de l'article : identifier la valeur ajoutée de cet apprentissage commun. L'hypothèse est la suivante : il produit des effets ; il est *trans-formatif*.

Deux parties composent cet article : la première, « Histoire », fait le récit de ce dispositif tel qu'il s'est progressivement construit aux États-Unis et au Canada ; la seconde, « Enjeux », décrit son potentiel et sa probable capacité, à moyen terme, à contribuer à redéfinir le système français de relations professionnelles. Cette seconde partie repose sur l'expérience de l'auteur, animateur de sessions de formation conjointes en situation insulaire (Nouvelle-Calédonie et Antilles, depuis 2008 et 2012) et plus récemment en France hexagonale⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ Il faut donc indiquer au lecteur les conditions de recevabilité et de validité de son discours. En plus simple : lui dire *d'où il parle* et *pourquoi il parle*... L'auteur a, parallèlement à sa carrière universitaire et la production de travaux théoriques sur le compromis et la négociation sociale (voir par exemple THUDEROZ, 2010 ; 2015 et BOURQUE & THUDEROZ, 2011), développé une pratique de formateur en négociation collective s'inspirant des méthodes commentées plus loin. Plus de 1000 stagiaires se sont confrontés à ses exercices et jeux de rôles. Ce double statut – chercheur et formateur – l'autorise, pense-t-il, à tenter de persuader son lecteur que ces méthodes formatives ont un bel avenir en France.

Histoire

Ces formations conjointes ont une histoire : d'autres, qui nous ont précédé et qui se sont heurtés aux mêmes difficultés, ont imaginé des scénarios, testé des réponses ; il est possible d'en tirer des leçons. Voici cette histoire, brossée à grands traits :

En 1981 paraît un ouvrage, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, qui révolutionne la théorie et la pratique de la négociation. Le titre lui-même vaut programme : négocier, certes, mais *sans concéder*. Les auteurs, Roger Fischer, professeur à la Harvard Law School, et William Ury, consultant et co-fondateur du *Harvard Negotiation Project* (Bruce Patton se joindra à l'équipe pour la réédition de l'ouvrage en 1991) conceptualisent avec élégance ce que leurs prédécesseurs, Richard Walton et Robert McKersie (1965), avaient nommé (en reprenant l'expression de Mary Parker Follett) *integrative bargaining*. Autrement dit, une négociation qui, à la différence du *distributive bargaining*, dont l'objet est de *parvenir à un gain* (jugé satisfaisant pour les deux parties mais possible-ment déséquilibré – l'un peut en effet gagner plus que l'autre, et son gain équivaut à la perte de l'autre), se donne pour objectif la *résolution d'un problème*, commun aux deux parties (plus exactement : un problème dont la non-résolution empêche le bon déroulement des cours d'action de chacune des parties).

Au début de la décennie 1990, plusieurs universitaires – dont Charles Heckscher, Joël Cutcher-Gershenfeld, Raymond Friedman, etc. – s'emparent des principes de ce qui s'appelait à l'époque une *principled negotiation* (traduite en français par « négociation raisonnée »), et promeuvent une expression qui fait alors florès et suscitera nombre d'expérimentations en entreprise : *mutual gains bargaining*.

Le sous-titre de l'ouvrage de Thomas Kochan et Paul Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, paru en 1994, résume l'ambition : « *Forging a winning partnership among labor, management and government* ». L'idée est simple : face aux restructurations incessantes des entreprises nord-américaines, il est urgent de réformer les pratiques d'entreprises en misant résolument sur l'innovation et la compétitivité, tout en sécurisant les parcours professionnels des salariés et en haussant leur niveau de qualification.

Méthode proposée pour réussir ce *new deal* : inventer de nouvelles relations entre management, syndicalistes et institutions publiques. Parmi les possibilités : « *Employee representation on corporate board of directors, Americanized versions of works councils, labor-management consultative committees, and jointly administered employee involvement programs at the workplace* » (KOCHAN & OSTERMAN, p. 219).

Dans ce contexte, une idée fait son chemin : co-former, sur un même site – mais *offsite corporate*, par exemple dans des locaux gouvernementaux ou universitaires – syndicalistes et employeurs de mêmes entreprises à ces nouvelles méthodes de négociation.

Trois facteurs vont converger pour assurer un relatif succès (en termes de nombre de participants aux sessions expérimentales et d'intérêt porté à l'expérimentation) des premières *joint labor-management training sessions* : un, le concept de *joint training* étant éprouvé depuis plusieurs années, il fut logique d'ajouter à la liste de ces formations gérées paritairement un nouvel item ; deux, les qualités de cette méthode de négociation, dite MGB dans un premier temps (pour *mutual gains bargaining*), puis IBB (*interest-based bargaining* – que les québécois traduisirent par : « Négociation basée sur les intérêts », NBI); enfin, trois, un engagement de certains CEO, *chief executive officers*, ou de responsables d'*unions*, acceptant de jouer le jeu de ces nouvelles manières de négocier et de forcer les réticences de leurs mandants. Détaillons ces facteurs.

Le « *jointism* », soit la gestion conjointe de programmes de formation des salariés, n'est pas à l'époque une pratique inconnue aux États-Unis. Dès les années 1920 et 1930 – rapportent Louis Ferman, Michele Lloyman et Joel Cutcher-Gershenfeld dans une communication aux journées annuelles de 1990 de l'IRRA, l'association américaine des chercheurs en relations industrielles – des *shop floor problem-solving groups* furent créés dans les secteurs du textile et les chemins de fer. Pendant la période de l'effort de guerre, entre 1942 et 1945, siégèrent également plus de 5000 *joint comitees*. De nombreux autres furent créés, dans les années 1950 et 1960, pour résoudre des problèmes de changement technique, de salariés déplacés, de productivité ou encore de gestion commune des griefs liés à l'interprétation des conventions collectives d'entreprise (FERMAN, LLOYMAN & CUTCHER-GERSHENFELD, 1990 ; 1991).

Ces formations conjointes n'étaient cependant la priorité, à l'époque, d'aucun protagoniste. Elles le devinrent quand vint le temps de former, et rapidement, les salariés aux nouvelles technologies, les mobiliser dans des formes renouvelées d'organisation du travail, plus flexibles, ou d'accompagner leur mobilité, quand les grandes firmes se restructurèrent⁽⁸⁾. Particularité : ces programmes de *joint training* furent négociés au plus près des réalités, *at the local plant level*, au niveau de l'usine – et non plus au siège social de la firme⁽⁹⁾.

Thématiques de ces sessions conjointement gérées : santé et sécurité, *job upgrade*, *communication skills*, développement personnel, *outplacement*, etc. Quand ces programmes inscrivirent à leurs catalogues de

nouvelles thématiques – les *negotiation skills*, par exemple –, l'habitude était prise ; ce fut un puissant levier.

Mais cela n'aurait pas suffi. La méthodologie MGB ou IBB, par les perspectives qu'elle offrait, suscita dans les premières années un certain intérêt. Nombre d'universitaires rejoignirent ce qui fut nommé en 1983 le PON, *Program On Negotiation*⁽¹⁰⁾, succédant au *Harvard Negotiation Project* créé par Fisher et Ury en 1979. Le PON est un consortium porté par trois institutions : le Massachusetts Institute of Technology, la Harvard Law School et Tufts university. Il fut fondé par des enseignants-chercheurs désormais reconnus comme des pionniers : Fisher et Ury, auxquels se joignirent Howard Raiffa, Frank Sander, James Sebenius et Lawrence Susskind⁽¹¹⁾. Robert Mnookin, qui rejoignit le PON en 1994, est son actuel directeur. Tous y développèrent des séminaires et des programmes de recherche, des enseignements et des modules de formation continue, éditèrent des livres, fondèrent une revue (le *Negotiation Journal*, en 1985), conseillèrent des gouvernements ou des ONG, etc.

L'approche MGB / IBN, en rompant sur des points majeurs avec l'approche traditionnelle de la pratique de la négociation, offrait aux contractants de meilleures garanties pour aboutir à un accord, et à un accord *avantageux*. En se centrant en effet sur les intérêts (« J'ai besoin de... », « Ce qui me motive est... ») et non les positions (« Je veux ! »), elle ouvrait l'éventail des possibles et élargissait, *de facto*, la zone d'accord possible, notamment en pluralisant les objets traités à la table de négociation ; de sorte que chacun pouvait constater, sur les quatre ou cinq priorités qu'il s'était fixées, qu'il en avait satisfait au moins deux ou trois et que le gain global, une fois les items non obtenus soustraits aux items obtenus, était largement positif.

De même, en appelant les négociateurs à « inventer avant de décider » et identifier de nombreux scénarios, cette méthode de négociation les obligeait à dépasser leurs prétentions initiales et raisonner en termes de *problèmes communs à résoudre*. En redimensionnant l'exercice du *negotiation power*, non en termes de moyens de pression ou de coercition, mais de persuasion et d'argumentation, elle décripait également la relation de négociation. Ainsi l'introduction, dans la check-list de la nouvelle méthode proposée, d'un élément nouveau conceptualisé sous l'acronyme de BATNA par Fisher et Ury – soit la *best alternative to a non-agreement* : quand un négociateur a réfléchi à un plan B, c'est-à-dire à une formule d'action « hors-table de négociation » lui permettant d'aboutir à ses fins au cas où rien ne pourrait l'être « à la table », son pouvoir de négociation en sort renforcé.

⁽⁸⁾ Voir la section « *The Theory and Practice of Mutual Gains Bargaining* » dans "Proceedings of the Forty-Fourth Annual Meeting", *IRRA Series*, 1992, p. 160-199.

⁽⁹⁾ Ces "Joint Apprenticeship & Training Committee" sont composés localement d'un nombre égal de représentants des salariés et de représentants d'employeurs, désignés par leur organisation. Un accord, d'entreprise (ou du secteur professionnel et géographique concerné), régit les règles d'éligibilité à ces programmes et leurs modalités pédagogiques. Pour un exemple : http://www.plasterers31.org/standards_for_apprenticeship.html. Pour une présentation par l'AFL-CIO de ces dispositifs : <http://www.aflcio.org/Learn-About-Unions/Training-and-Apprenticeships/Labor-Management-Partnerships>

⁽¹⁰⁾ <http://www.pon.harvard.edu/>

⁽¹¹⁾ Une vidéo du PON détaille les biographies de ces fondateurs et les filme au cours d'une table-ronde : *A Conversation with the Founders*. Accès via : https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=INPBG8px1v4

D'autres heuristiques de la méthode MGB / IBN pourraient ici être commentées. Retenons seulement celle-ci, qui contribua au succès de la démarche : la dissociation entre le problème et la personne. La résolution du premier peut alors s'accomplir en toute objectivité, sans que la personnalité de la seconde ne la masque ou ne l'empêche ; cela détendit les relations à la table de négociation, un espace social traditionnellement régi par un jeu confrontationnel aussi ritualisé que sclérosant (puisque le temps passé à s'affronter verbalement l'était au détriment du temps consacré à rechercher ensemble des scénarios de résolution).

Dès la fin des années 1980, employeurs et gestionnaires publics ont donc joué le jeu, et des *unionists* ont accepté de rompre avec les pratiques adversariales de négociation. Tous connaissaient celles-ci à la perfection, mais chacun avait vérifié, dans de multiples occasions, leur inefficacité.

Se testaient à cette époque, ici ou là, des modèles d'organisation du travail misant sur la mobilisation des savoirs, individuels et collectifs, des salariés, privilégiant la polyvalence et la flexibilité fonctionnelle, la mise en place de cercles de qualité ou l'aplatissement des niveaux hiérarchiques. Pour faciliter ces réorganisations du travail, des groupes de travail *mixtes*, composé des responsables du syndicat local et de la direction de l'usine, furent institués dans quelques usines pionnières. Les thématiques traitées furent diverses, allant de la sous-traitance aux relations de travail, du changement technique au partage d'informations (voir RIOUX, 2008).

Le pli fut pris. Les premières sessions conjointes, rapportent Lawrence Susskind et Elaine Landry (1991), eurent lieu sur la côte Est des États-Unis, dans le cadre du programme PALM, Philadelphia Area Labor-Management, où 60 représentants des deux camps, issus de 17 syndicats locaux du bâtiment et leurs donneurs d'ordre, se formèrent ensemble lors de modules formatifs de trois jours. D'autres initiatives firent grand bruit dans la presse spécialisée : l'une rassembla les dirigeants de Michigan Bell et ceux du syndicat CWA, Communication Workers of America ; une autre concerna l'association des professeurs et les gestionnaires de l'université de Cincinnati ; une autre encore rassembla les dirigeants de la Southern New England Telephone Company et les responsables du CTWU, Connecticut Telephone Workers Union.

Ces pratiques se sont progressivement institutionnalisées. Elles font désormais converger deux dispositifs : le classique « *collective bargaining process* » mais revisité par les techniques MGB ; et les « *labor-management forums* » ou les « *labor-management committees* » chargés de régler différents problèmes relationnels et organisationnels dans les entreprises et administrations fédérales⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ Voir l'« *Executive Order* » 13522 du Président Obama, publié en décembre 2009, soulignant l'importance d'un « non-adversarial forum for managers, employees, and employees' union representatives to discuss Government operations will promote satisfactory labor relations and improve the productivity and effectiveness of the Federal Government ».

La démarche de ces comités conjoints, dédiés à des problèmes variés et concrets, a été conceptualisée sous l'expression de « *Target-Specific Bargaining* » (voir CUTCHER-GERSHENFELD, POWER et MCCABE-POWER, 1996), désignant par là *une autre façon* de négocier, en élargissant le spectre des objets mis sur la table de négociation, et en adoptant une démarche de type *problem-solving*.

Le FMCS, *Federal Mediation and Conciliation Service*, fut l'un des artisans de ces formations conjointes. George Cohen (2011), son directeur, présente ainsi le contenu du module formatif : « *In the two-day joint session, FLRA⁽¹³⁾ attorneys instructed paired labor and management participants on the first day about the duty and scope of bargaining, including permissive subjects of bargaining under the federal bargaining law, as well as the use of pre-decisional involvement as a tool for more effective labor-management relations. On the second day of training, FMCS mediators provided participants with information and interactive skill building on effective labor-management forum design, consensual decision-making, facilitation, and other skills needed for successful forum implementation.* » (COHEN, 2011, p. 11).

L'article de Lawrence Susskind (qui participa aux premières expériences) et d'Elaine Landry, publié en 1991, décrit de façon détaillée la démarche pédagogique. Le processus se déroulait en six étapes : rencontres bilatérales du formateur avec les leaders de chaque camp ; puis session d'une journée, pour les initier aux concepts et techniques de la méthode MGB, suivie d'une session de deux jours, avec ces mêmes leaders, mais dans le cadre de simulations de négociation collective et de renversements de rôle (les syndicalistes devenaient, le temps du jeu, des employeurs, et réciproquement) ; s'ensuivait une seconde session de deux jours, mais rassemblant cette fois tous les militants du syndicat et les gestionnaires concernés. Consigne du second jour : négocier et rédiger un contrat collectif d'entreprise, un peu dans les mêmes conditions que dans leur vie réelle (Susskind écrit à ce propos que si les stagiaires ne parvenaient pas, en « terrain neutre » à parvenir à un accord, il était peu probable qu'ils puissent le faire quand les rôles exacts seraient revêtus...). Les deux dernières étapes concernaient le suivi des négociateurs : le formateur devenait un coach des deux équipes de négociation et les assistaient pendant le processus de construction du contrat collectif. Un débriefing collectif, après sa signature, permettait de tirer collectivement quelques leçons. Une rencontre un an plus tard, avec les seuls leaders, poursuivait le même objectif.

Ces démarches MGB furent expérimentées au Canada. Les premières sessions débutèrent dès 1993, à la demande de la direction et du syndicat de la raffinerie Shell Canada de Montréal. Les formateurs qui les ont initiées décrivent ainsi le principe formatif : « Ces formations d'une durée habituelle de deux jours débutent par une présentation des approches de résolution de problèmes en négociation collective faite

⁽¹³⁾ *Federal Labor Relations Authority*.

par le formateur, qui est suivie d'un premier exercice de négociation à partir d'un cas permettant aux participants d'expérimenter les techniques de négociation associées à ces approches. Ce premier exercice procède par un jeu de rôles inversés, les représentants de l'employeur formant l'équipe syndicale tandis que l'équipe patronale est constituée des représentants syndicaux. Cette mise en situation vise à développer l'empathie parmi les participants qui doivent assumer la défense des positions et des intérêts de l'autre partie. Le deuxième exercice de négociation qui s'étend sur une journée entière est basé sur un cas comportant une dimension conflictuelle plus importante que dans le premier exercice, et les participants retrouvent alors leur rôle réel de représentants patronaux ou syndicaux. La structure du cas impose aux participants de combiner des approches intégratives et distributives dans la conduite de ce deuxième exercice de simulation. Les formateurs doivent intervenir fréquemment au cours de ces exercices de simulation pour faire en sorte que les techniques de résolution de problèmes soient assimilées et mises en pratique par les participants patronaux et syndicaux. » (BERGERON, BOURQUE & WHITE, 2007, p. 167).

Enjeux

Caractérisons à grands traits les pratiques françaises de négociation collective. La déploration est la suivante : refus du face-à-face ; prégnance d'une culture de protestation et d'affrontement ; conception non contractuelle de la négociation – la « drôle de négociation », ou la « négociation-manifestation », dans les mots de Christian Morel (1991) ; faible utilisation de celle-ci comme un levier de performance des entreprises ; représentation de l'accord comme un simple armistice ; préférence pour la loi plus que le contrat ; faible présence de thèmes aussi centraux que les conditions de travail dans les accords d'entreprise ; peu d'innovation dans leurs clauses et dispositions, etc.

Bref, une négociation « mal comprise », « dépassée » et « contestée » : tel était le constat par lequel débutait le rapport de Jean-Denis Combrexelle. Et comme il l'écrivait en liminaire : « L'une des difficultés principales réside dans la façon qu'ont les acteurs, pas seulement les syndicats mais aussi les entreprises et leurs organisations, d'aborder la négociation collective, de la considérer comme utile, équitable et efficace, et de s'emparer des ressources que le droit leur offre. » (COMBREXELLE, 2015, p. 47).

Comment faire évoluer ces représentations et ces pratiques sociales, et quelles sont les conditions de cette évolution ?

L'une des réponses fut la proposition n°12 (sur les 44 que contenait le rapport), instaurant la possibilité de *formations communes* à la négociation collective. Dans quelle mesure ce dispositif est-il approprié et quelles sont ses potentialités ? L'argumentation est la suivante : se former ensemble et dans un même lieu au dialogue social – plutôt que séparément et dans des instituts dédiés – est *trans-formatif* : au-delà de

l'apprentissage par chacun des techniques de négociation, un tel dispositif modifie *structurellement* la relation à l'adversaire.

Nous pensons (et nous tentons de le montrer ci-après) qu'une partie du problème – un « introuvable dialogue social » dans une France « qui n'aime pas négocier » (JACQUIER, 2000 ; 2008) – serait résolue dès lors que délégués et responsables RH, dans des espaces formatifs idoines, prendraient l'habitude de régulièrement limer leur cervelle contre celle d'autrui. Voici nos arguments.

« *Labor-Management Joint Training* » et « *Interests-Based Bargaining* » sont deux concepts reliés. Le site web du PAM⁽¹⁴⁾, le *Programme d'Apprentissage Mixte*, issu d'un partenariat entre le syndicat AFPC, Alliance de la Fonction publique du Canada, et le Conseil du Trésor du Canada, négocié pour la première fois en 2001 et fidèlement reproduit depuis, indique que ces sessions conjointes sont « une occasion unique pour les employés syndiqués de la fonction publique et leurs gestionnaires de l'administration publique centrale de se regrouper pour bâtir un environnement de travail plus sain et productif ».

C'est là un premier et puissant enjeu de ces formations conjointes : outiller de façon *pratique et égale*, dans une même salle, ceux-là mêmes qui vont devoir inventer des solutions correspondant aux problèmes qu'ils ont identifiés comme tels dans leur entreprise ou administration.

Cette égalité devant le savoir technique de la négociation est tout sauf anodine ; sans supprimer les asymétries (de statut, de capital scolaire et culturel, de ressources langagières et de connaissances théoriques ou pratiques), elle tend à les réduire. Les concepts enseignés, les attitudes conseillées, les procédures recommandées, etc., ne sont pas, lors de ces sessions conjointes, *différenciés* selon l'appartenance à tel ou tel camp ; en session conjointe, le savoir dispensé est *unique*.

D'où la fonctionnalité de cette égalisation des ressources : devant résoudre des problèmes qui leur sont communs, les négociateurs des deux camps, outillés à l'identique, peuvent converger *plus rapidement* vers des scénarios efficaces, *via* des démarches processuelles partagées.

Cette égalisation revêt aussi une fonction *politique* : elle favorise l'*empowerment*. L'objectif est de poursuivre l'objectif défini dès juillet 1935 par le *National Labor relations Act* de « corriger l'inégalité du pouvoir de négociation entre des employés ne possédant pas la liberté de s'associer ou de contracter librement et des employeurs organisés en corporation ou en d'autres formes associatives de propriétaires ».

Cette correction du pouvoir de négociation par l'obligation faite à l'employeur *de négocier* (y compris *de bonne foi*, comme en Amérique du Nord, et, désormais en France, en respectant la *loyauté* entre les parties) est le préalable et la garantie du principe de

⁽¹⁴⁾ <http://www.jlp-pam.ca/home-accueil-fra>

formation conjointe : elle le précède, car en l'absence d'une telle contrainte, il y aurait peu d'intérêt pour les employeurs de se former avec des individus dont ils ne percevraient que l'adversité ; et elle est la garante de ce dispositif formatif puisqu'en obligeant chaque partie à rencontrer l'autre, elle stimule leur propension à contracter plus efficacement.

À cet enjeu *pragmatique* s'ajoute un deuxième, *pédagogique* : cet outillage est en effet fondé sur des *simulations de négociation*, de sorte que peuvent s'acquérir, au fil des journées et des exercices de groupe, des réflexes communs. Ces formations conjointes sont des *dispositifs cognitifs collectifs* : chacun « peut s'appuyer sur le savoir de l'autre pour contourner (sinon effacer) sa propre ignorance » (FAVEREAU, 1989, p. 294) ; l'apprentissage individuel s'inscrit et n'est possible que dans cet apprentissage *collectif*.

Se créent alors des manières communes de traiter un problème, des façons communes de raisonner et d'inventer des scénarios de résolution. Thomas Schelling (1986, p. 85) nommait cela : les « solutions foyers » – soit une solution qui, parmi d'autres possibles, « polarise la coordination des choix » et rend « naturelle » son adoption. Chacun imagine peu ou prou

ce que son interlocuteur est susceptible d'accepter ou de refuser, et la réciprocité de cette impression permet de construire plus facilement une solution commune.

Ces simulations permettent, pour le formateur, d'exploiter des situations réelles, aménagées pour dépasser leurs particularités, et pour les formés, d'accroître leur expérience pratique, mobiliser leurs connaissances et hausser leurs compétences⁽¹⁵⁾. C'est cependant moins la dimension de « jeu » (qu'il s'agisse d'un *serious game* ou d'une *role-play simulation*) qui est ici importante que celle de « réalisme » : ces simulations de négociations se tiennent aussi près que possible des situations réelles, opérées par des stagiaires engagés, *in the real-life*, dans des processus de négociation similaires à ceux dans lesquels ils s'engagent dans l'espace formatif.

On rejoint ici la pédagogie dite *problem-based learning*, fondée sur des approches inductives et interactives : les participants sont invités, en groupe, à identifier les problèmes à résoudre, à rechercher des scénarios de résolution possible et, en confrontant leurs approches

⁽¹⁵⁾ Pour une approche des simulations comme dispositif de formation de négociateurs, voir Schemeil (2014) et le dossier paru dans *Négociations*, n° 22, 2014, en particulier Treyer (2014).



Pierre-Paul Rubens (1577-1640), *La réconciliation entre les Sabins et les Romains*, huile sur toile, Munich, Alte Pinakothek.

« Chacun imagine peu ou prou ce que son interlocuteur est susceptible d'accepter ou de refuser, et la réciprocité de cette impression permet de construire plus facilement une solution commune. »



Photo © Samuel Blanc/BIOSPHOTO

Manchots empereurs se disputant sur la banquise de la Terre Adélie.

« En se confrontant, dans un espace formatif sécurisé, à d'autres qu'eux, les participants de ces sessions de formation conjointe peuvent apprendre à gérer leurs désaccords, reconnaître l'autre dans sa différence et, ainsi, s'enrichir de cette différence pour, si l'on reprend le vocabulaire usuel en théorie de la négociation, *créer de la valeur*. »

– en s'opposant, s'il le faut –, construire, par un jeu raisonné de concessions et de recombinaisons d'options, un choix commun. Il s'agit d'un *apprentissage par coopération / confrontation*, associé à des situations-problèmes perçues comme motivantes.

Confrontés à ces choix différents d'options et de stratégies, ces participants peuvent mieux comprendre comment négocier dans le cadre d'un mandat, plus ou moins impératif, et comment savoir concéder (ou ne pas concéder) pour mieux atteindre leurs objectifs. Cela les oblige à explorer des solutions auxquelles ils n'avaient pas spontanément pensé mais que l'interlocuteur les presse d'accepter. Ils peuvent alors voir le monde comme *autrui le voit* – et reconfigurer leurs conceptions de ce monde.

C'est le troisième enjeu de ces sessions conjointes : *découvrir autrui*, dans sa singularité. Là aussi, la visée est fonctionnelle : en se confrontant, dans un espace formatif sécurisé, à d'autres qu'eux, les participants de ces sessions de formation conjointe peuvent apprendre à gérer leurs désaccords, reconnaître l'autre dans sa différence et, ainsi, s'enrichir de cette différence pour, si l'on reprend le vocabulaire usuel en théorie de la négociation, *créer de la valeur*.

Commentons rapidement ces deux fonctionnalités. Un, *gérer les désaccords* : l'exercice est difficile. Cela suppose deux compétences attitudeles : accepter les divergences, et s'efforcer de les concilier. Les participants vérifient ainsi, au cours des simulations et des jeux de rôles, que les règles qui structurent le jeu social au sein duquel ils sont inscrits sont de nature différente mais *liées* dans un rapport formel : *les règles de lutte*, d'un côté, qui organisent un champ conflictuel fondé sur le déséquilibre (des forces), l'asymétrie (des ressources) et l'opposition (des intérêts) ; et *les règles de coopération*, d'un autre côté, qui limitent l'usage inconsidéré des premières et organisent le champ de la collaboration. Ce sont deux types de règles stratégiques : les unes précèdent le conflit (puisqu'elles l'encadrent) mais les autres ne précèdent pas l'accord (puisqu'elles se définissent lors de la construction de l'accord). Les stagiaires peuvent alors découvrir que ces deux ordres normatifs – le conflictuel et le compromisore – ne sont pas disjoints mais *intriqués* ; qu'ils coexistent dans une même situation sociale, et que celle-ci n'est jamais ni de pur conflit ni de pure coopération ; enfin, qu'aucun de ces ordres normatifs n'est premier ou dernier : ils alternent ou s'entremêlent.

Chacun, dans ses simulations de négociation, constate qu'il est *simultanément* en accord et en désaccord avec son interlocuteur, y compris dans son propre camp, selon les sujets ou les moments. Le formateur peut alors montrer aux participants que le désaccord se développe au sein de l'accord – pour s'opposer il faut d'abord composer ; que cette composition est le fruit d'un ancien désaccord ; et que cette opposition n'est devenue composition que par un acte volontaire. Ces négociateurs, en effet, peuvent : éluder leur conflit (et attendre qu'il s'éteigne), le minorer (en le réduisant à une discorde), l'activer (en misant sur la victoire sur l'autre) ou le dépasser (par une formule compromissaire mutuellement satisfaisante).

Deux, *reconnaître l'autre dans sa différence, s'en enrichir, et enrichir le scénario d'accord*. En formation conjointe, chacun s'engage dans l'interaction groupale en s'identifiant et en se *distinguant* : l'un est « syndicaliste », l'autre « RRH » ; celui-ci travaille dans tel secteur, celle-là dans tel autre ; un tel est du syndicat X, tel autre du syndicat Y, etc. Le tour de table de présentation permet ainsi à chacun de marquer sa différence. Vient ensuite le moment, grâce aux premiers exercices, de l'affirmation de soi, face aux affirmations d'autrui – ce que Paul Ricœur (2004) nomme « l'homme capable » : capacité de pouvoir dire, de pouvoir faire, de raconter et se raconter, etc. Place est alors possible pour une *co-reconnaissance* et l'engagement dans une logique de *réciprocité*, dont l'échange de concessions est l'archétype. L'action intentionnelle « Je lui concède ce qu'il désire pour qu'il me concède ce que je désire » – donc la possibilité d'un accord entre les protagonistes – n'est possible que si ce parcours de reconnaissance mutuelle s'est accompli et que chacun a reconnu en l'autre un être de désirs / besoins et un partenaire légitime d'interaction et d'échange.

Un quatrième enjeu découle de ce « frottement » à autrui : permettre aux participants d'acquérir *un réflexe*, fondamental pour réussir leurs futures négociations : *savoir prendre la place d'autrui*. L'intérêt d'expérimenter cette capacité d'empathie est triple – tel que Leibniz l'a mis en mots dès le milieu du XVII^e siècle : un, « connaître les vues que notre voisin peut avoir contre nous », pour s'en prémunir ; deux, s'en servir « pour mieux connaître les conséquences » des actions envisagées ; trois, et cette remarque de Leibniz est d'une importance cruciale : « nous faire découvrir des considérations qui sans cela ne nous seraient pas venues ».

Ces trois fonctions – les manuels nord-américains de négociation, depuis les travaux pionniers de Max Bazerman et Margaret Neale (1983), les résumant sous l'intitulé de *Perspective Taking Ability*, PTA – sont toutes stratégiques ; mais la dernière relève d'une stratégie, non de protection ou d'optimisation, mais de *facilitation* ; elle est essentielle. Pourquoi ?

Parce que tout négociateur disposant d'une faible PTA ne discerne qu'avec difficulté ce qu'il peut valablement obtenir à la table de négociation, si ce n'est en adoptant des techniques de coercition ou de dissimulation qui, très vite, le desserviront. *A contrario*, celui disposant d'une forte PTA peut imaginer différents scénarios

mutuellement satisfaisants. Surtout, et c'est le sens de la notation de Leibniz, il saura *réévaluer ses propres préférences* et recombinaison ses priorités ; coïncidant avec celles de son partenaire, elles pourront être satisfaites. Cela lui permettra de revisiter sa stratégie de concessions (il concédera d'autant moins et mieux qu'il aura correctement évalué la zone potentielle d'accord) et chercher à bâtir un compromis, non appauvri car limité à un partage de prétentions, mais enrichi par son agilité à saisir les opportunités que fait naître l'adoption de la perspective de son partenaire.

Un autre enjeu vient fonder en raison cette pratique de formation conjointe. Nommons-le *l'apprentissage par réciprocité*. C'est toujours d'un autre que nous apprenons – qu'il nous parle à l'oreille, que nous le voyions à l'image ou qu'il ait écrit un livre que nous lisons. Mais en formation commune, ce qui est appris provient d'un autrui pensé jusqu'alors *comme un adversaire* ; sa présence physique dans cet espace formatif sécurisé oblige à le *re-considérer*. Comme le dit Emmanuel Levinas (1990), l'autre, devant nous, est ce qui nous trouble ; il est étranger, et cette irréductibilité nous questionne ; il est pourtant un sujet d'expérience au même titre que nous. Ce trouble est pédagogiquement salutaire : en partant de ce que Paul Ricœur nomme « l'asymétrie ordinaire entre moi et l'autre », il est possible, dans le face-à-face avec l'autrui syndical (pour un employeur ou un RRH) ou patronal (pour un syndicaliste), de faire émerger *une réciprocité*, aux deux sens du terme : l'action en retour, l'action équivalente. L'un aide, confirme, contredit, ou explique à un autre, et cet autre, un moment plus tard, y compris de façon détournée, aide, confirme, contredit, ou explique à son tour à ce dernier.

Cet apprentissage *de la réciprocité et par réciprocité* ouvre sur des pratiques et des compétences essentielles en négociation : savoir renoncer à une prétention quand l'autre renonce à l'une des siennes, savoir rétorquer quand l'autre énonce (et savoir énoncer pour que l'autre rétorque), savoir donner à autrui pour que cet autrui vous donne, savoir l'écouter pour qu'il vous écoute, etc.

C'est pourquoi le *renversement des rôles* est ici une stratégie pédagogique efficace : invité à prendre la place de l'autre, l'individu apprend à identifier les représentations de ses rôles sociaux (grâce à la caricature que l'autre lui envoie en jouant son rôle – de syndicaliste ou d'employeur) – donc à s'en distancier, pour considérer, plus largement, *la relation entre ces rôles*. Il s'accoutume à repérer les outrances et les impasses auxquelles conduit un rôle exercé sans discernement, mais aussi les multiples concordances entre des rôles sociaux réputés antagonistes.

Un dernier enjeu, plus conceptuel, rend nécessaire cette expérimentation de formations conjointes à la négociation collective : permettre à des individus aux intérêts partiellement convergents / divergents de réguler *par eux-mêmes*, au cours de jeux de rôles, la tension, salutaire, entre « défendre un intérêt » et « articuler un argument ». Amartya Sen (2009, p. 108) souligne ainsi la différence entre ces deux attitudes :

« *A person's voice may count either because her interests are involved, or because her reasoning and judgment can enlighten a discussion* ». Cette partition construit l'opposition, acceptée sans barguigner dans nos communautés académiques, entre *bargaining* et *deliberation*. Or, le propre de ces *joint training sessions* est, précisément, de combiner, *comme dans la vie réelle*, les moments de marchandage et les moments de décision collective. Les participants apprennent ainsi à ajuster ces deux activités, pôles d'un même continuum.

Conclusion

Cet article poursuivait deux objectifs : fournir quelques repères relatifs à l'histoire de ces *joint labor-management training sessions*, nées aux États-Unis voilà une trentaine d'années et désormais inscrites dans le Code du travail français (art. 2212-1), et expliciter les enjeux de ces formations conjointes en montrant leur potentiel.

De cette histoire des formations conjointes, que retenir ? Au moins ces trois leçons : un, ce dispositif voit le jour dans un contexte états-unien particulier, quand dirigeants et syndicalistes constatent qu'ils ne peuvent plus agir comme auparavant et qu'ils se doivent d'inventer, ensemble, de nouvelles formes relationnelles, mieux appropriées. Deux, ce dispositif formatif s'inscrit dans une refondation du système de relations professionnelles (ou : l'accompagne et la favorise). Les acteurs, le contexte où ils agissent, les règles de leur commerce social et les valeurs qui sont les leurs, partagées ou conflictuelles – pour reprendre les quatre éléments constitutifs, selon John Dunlop (voir SELLIER, 1976 ou MIAS, 2012), d'un *industrial relations system* – sont ainsi soumis, du fait de ces formations, à des réévaluations conséquentes de leurs actions et relations. Trois, ce dispositif formatif n'est pas sans lien avec des modifications substantielles de l'art de négocier lui-même ; émergent ainsi de nouvelles pratiques sociales de négociation collective, avec un effort novateur porté sur la *méthode* – *bargaining over how bargaining*, pour parler comme Joël Cutcher-Gershenfeld (1994) – et en assignant clairement à cette négociation collective un objectif de *résolution de problèmes*.

Concluons ainsi : repérer les *fonctionnalités pratiques* de ce dispositif formatif – ce qu'il autorise, ce qu'il génère – comme cela a été tenté dans cet article est peut-être insuffisant ; peut-être faut-il raccorder celles-ci aux préceptes usuels du *vivre-ensemble*. Car la problématique est bien celle-ci : comment faire coopérer des acteurs sociaux aux intérêts et aux points de vue différents, non pas pour gommer ces différences, ou soumettre les intérêts et points de vue de l'un à ceux des autres, mais pour qu'ils résolvent ensemble, en mobilisant ces différences, des problèmes *qui leur sont communs* et qui les empêchent, s'ils demeurent non résolus, de poursuivre leurs propres cours d'action – donc qui freinent ou empêchent l'action collective, celle-ci étant considérée comme le produit d'une *régulation commune* ? Sans nul doute, et nous l'écrivons ici

avec un peu d'emphase, ce dispositif de formations conjointes est une autre manière, concrète et originale, de *faire société*.

Références

- BAZERMAN M. & NEALE M. (1983), "Heuristics in Negotiation: Limitation to effective Dispute Resolution", in BAZERMAN M. & LEWICKI R. (eds), *Negotiation in Organizations*, Sage, Beverly Hills.
- BERGERON J.-G., BOURQUE R. & WHITE F., 2007, « Évaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective », *Négociations*, 1-7, pp. 163-179.
- BERILLE L. & PILLIARD J.-F. (2016), *Le Développement de la culture du dialogue social en France. Avis du Conseil économique, social et environnemental*, Paris.
- BOURQUE R. & THUDEROZ Ch. (2011), *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition, avec études de cas*, Rennes, PUR.
- COHEN G. (2011), "A New Model for Managing Labor-Management Conflicts With Early Third Party Intervention", *International Agencies Meeting*, Cardiff.
- COMBREXELLE J.-D. (2015), *La Négociation collective, le travail et l'emploi. Rapport au Premier ministre*, Paris, France-Stratégie.
- CUTCHER-GERSHENFELD J. (1994), "Bargaining Over How Bargain in Labor-Management Negotiations", *Negotiation Journal*, 10-4, pp. 323-335.
- CUTCHER-GERSHENFELD J., POWER D. & McCABE-POWER M. (1996), "Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining", *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51-2, pp. 281-301.
- FAVEREAU O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 40-2, pp. 273-328.
- FERMAN L., LLOYMAN M. & CUTCHER-GERSHENFELD J. (1990), "Joint Union-Management Training Programs: A Synthesis in the Evolution of Jointism and Training", *New Developments in Worker Training: Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association Series, University of Wisconsin.
- FERMAN L., LLOYMAN M. & CUTCHER-GERSHENFELD J. (1991), *Joint Training Programs: a Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future*, 1991, Ithaca, NY: ILR Press.
- FISHER R. & URY W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, New York, Penguin (Trad. et rééd. : *Comment réussir une négociation. Nouvelle édition suivie des réponses aux questions des lecteurs*, Paris, Seuil, 2006).
- JACQUIER J.-P. (2000), « Un pays qui n'aime pas négocier », in THUDEROZ Ch. & GIRAUD-HERAUD A., *La Négociation sociale*, Paris, CNRS éditions.

- JACQUIER J.-P. (2008), *France, l'introuvable dialogue social*, Rennes, PUR.
- KOCHAN Th. & OSTERMAN P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Boston, Harvard Business School Press.
- LEIBNIZ G.W. (1998), « Notes sur la vie sociale », *Leibniz, Textes inédits*, Paris, PUF.
- LEVINAS E. (1990), *Totalité et infini*, Paris, Livre de poche.
- MIAS A. (2012), *John T. Dunlop. Industrial Relations Systems. Les règles au cœur des relations de travail*, Paris, Ellipses.
- MOREL Ch. (1991, 1981 pour la 1^{ère} éd.), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.
- RICŒUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Paris, Stock.
- SCHELLING Th. (1986, 1960 pour la 1^{ère} éd.), *Stratégie du conflit*, Paris, PUF.
- SCHEMEIL Y. (2014), « Quand simuler stimule. Innovation pédagogique et recherche décisionnelle », *Revue française de science politique*, 64-3, pp. 479-501.
- SELLIER F. (1976), *Les relations industrielles : principes et politiques*. Choix de textes commentés, Paris, PUF.
- SEN A. (2009), *The Idea of Justice*, London, Allen Lane & Penguin Books.
- SUSSKIND L. & LANDRY E. (1991), "Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining", *Negotiation Journal*, 7-1, pp. 5-10.
- THUDEROZ Ch. (2010), *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, PUR.
- THUDEROZ Ch. (2015), *Petit traité du compromis*, Paris, PUF.
- TREYER S. et al. (2014), « Simulations de négociation : quels apports pour la recherche et la pratique ? », *Négociations*, 22-2, Dossier thématique, pp. 5-79.
- WALTON R. & MACKERSIE R. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.