



32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### **LES COMPETENCES LIEES A LA PRATIQUE DU DIALOGUE SOCIAL : ETAT DE LA LITTERATURE ET PISTES DE RECHERCHE**

Christelle Havard

CEREN, EA 7477, Burgundy School of Business - Université Bourgogne Franche-Comté

#### **Résumé :**

Les conditions du dialogue social en France évoluent significativement depuis ces 20 dernières années. Ces évolutions visent à instaurer un « dialogue social de qualité » entre employeur et représentants des salariés. La qualité du dialogue social dépend en partie des compétences de ses acteurs. Qu'en est-il aujourd'hui de la recherche sur les compétences associées au dialogue social ? Des recherches existent sur les compétences individuelles des acteurs de la négociation tant côté direction que représentants des salariés, et en particulier sur les savoirs syndicaux individuels. D'autres recherches mettent en lumière les capacités stratégiques des organisations syndicales facilitant l'exercice du dialogue social. Par ailleurs, la littérature met en évidence les modalités de construction des compétences individuelles. Toutefois, certains aspects des compétences de dialogue social n'ont pas encore été explorés, notamment les compétences individuelles des acteurs managériaux ou les compétences collectives de dialogue social. L'objectif de cette communication est de faire un état de la littérature sur les compétences de dialogue social et d'identifier les champs heuristiques non-encore explorés.

**Mots clés :** dialogue social, négociation collective, syndicats, compétences

**Abstract :** The conditions for social dialogue in France have changed significantly over the last 20 years, particularly. These changes aim to establish a "quality social dialogue" between employers and employee representatives. The quality of social dialogue depends in part on the skills of its actors. What is the current state of research on the skills associated with social dialogue? Research exists on the individual skills of those involved in negotiation, both on the management side and on the employee representative side, and specially on individual trade union knowledge. Other research highlights the strategic capacities of trade union organisations facilitating the exercise of social dialogue. In addition, the ways in which individual skills are constructed have been highlighted in the literature. However, some aspects of social dialogue skills have not yet been explored, in particular the individual skills of managerial actors or collective social dialogue skills. The objective of this paper is to review the literature on social dialogue skills and to identify heuristic fields that have not yet been explored.

**Keywords:** social dialogue, collective bargaining, unions, skills

## Introduction

Le dialogue social en France fait l'objet d'importantes évolutions notamment réglementaires depuis ces 20 dernières années, en particulier au niveau des entreprises. Ces changements visent à instaurer un « dialogue social de qualité » (Combrexelle, 2015). Les enjeux sont nombreux pour les différentes parties impliquées : un enjeu de performance (Gounon et Landier, 2013 ; Landier, 2015) et d'innovation sociale (Groux, Noblecourt, Simonpoli, 2018) pour les entreprises ; un enjeu de renouveau pour les organisations syndicales (Hege et al., 2011 ; Gassier et Giraud, 2020) ; et un enjeu de démocratie sociale (Landier, 2015 ; Thuderoz, 2019). Si les enjeux d'un dialogue social de qualité sont connus des acteurs, l'évolution des pratiques vers un dialogue social de qualité reste laborieuse. Un dialogue social de qualité dépend en effet largement des comportements et des interactions des acteurs et du contexte de leurs interactions. De nombreuses recherches en relations professionnelles ont mis en lumière l'importance des modalités de la négociation collective à travers le rôle des acteurs, leur stratégie, leurs relations et le contexte de la négociation (Strauss, 1978 ; McKersie et Walton, 1992 ; Thuderoz, 2010 ; Bourque et Thuderoz, 2011). Dans une moindre mesure, les recherches ont analysé les compétences associées au dialogue social.

Pourtant, les compétences des acteurs du dialogue social sont présentées aujourd'hui comme déterminantes par plusieurs experts en relations sociales (Combrexelle, 2015 ; Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016). Qu'il s'agisse des compétences des acteurs syndicaux, comme des représentants des employeurs ou de la direction, ces compétences peuvent en effet contribuer à ce que le dialogue social se déroule dans des conditions satisfaisantes pour les parties. Ces compétences peuvent être portées par des individus, par des collectifs voire par des organisations impliqués dans le dialogue social. Qu'en est-il des recherches aujourd'hui sur ces compétences de dialogue social, sur la manière dont elles sont développées ?

L'objectif de cette communication est de faire un état des recherches existantes sur les compétences liées à la pratique du dialogue social (et pas seulement de la négociation collective), et d'identifier les champs encore inexplorés afin de proposer quelques pistes de recherche. Notre objet d'étude dépasse les frontières de la négociation collective *stricto sensu*. Le dialogue social couvre en effet différentes activités et échanges, formels et informels, d'information, de concertation, de négociation entre employeurs et représentants des salariés sur des questions relevant du travail, de l'emploi notamment (Gazier et Bruggeman, 2016).

Nous présentons dans un premier temps notre méthodologie s'appuyant sur une recherche bibliographique des ressources francophones et anglophones dans les champs disciplinaires des relations professionnelles et du management des ressources humaines. Les résultats de cette recherche sont ensuite analysés et mettent en évidence les compétences associées aux processus de négociation collective (2) puis les compétences portées par les représentants des salariés (principalement syndicales) (3). Nous mettons également en lumière les modalités de développement de ces compétences de dialogue social (4). Cette revue synthétique de la littérature nous permet enfin d'identifier certains « points aveugles » de la littérature existante et de formuler des voies de recherche possibles (5).

## 1. Méthodologie

Pour faire un état de la littérature sur les compétences associées aux pratiques du dialogue social et les modalités de leur développement, il est nécessaire de spécifier les champs disciplinaires correspondant à cet objet, les concepts clés correspondants et la stratégie de collecte et d'analyse des données.

La notion de dialogue social renvoie généralement au champ des relations professionnelles auquel contribuent historiquement des sociologues du travail, mais aussi plus récemment des politistes et des gestionnaires. Nous avons donc mené notre exploration à partir des bases de données francophones et anglophones couvrant ces champs disciplinaires : CAIRN et PERSEE, bases de données francophones recensant des articles de sciences humaines et sociales et Business Source Complete ; Emerald et Science Direct, bases de données anglophones recensant des articles d'économie et de sciences de gestion, et de sciences humaines. Sur les bases de données anglophones et sur la base de données CAIRN, nous n'avons pas retenu de revues spécifiques même si celles-ci sont généralement dédiées aux thématiques de ressources humaines et de relations professionnelles (*industrial relations*)<sup>1</sup>. En revanche, sur la base de données PERSEE, nous n'avons retenu qu'une sélection restreinte de revues susceptibles de traiter du dialogue social<sup>2</sup>.

Les stratégies de recherche ont été différentes selon la configuration des bases de données. Les recherches sur les bases de données anglophones et sur la base de données CAIRN ont été réalisées à partir de mots clés repérés la plupart du temps dans les résumés. Les recherches sur PERSEE ne pouvant se faire à partir des résumés, nous avons combiné différents mots clés qui faisaient sens (par exemple : « compétences syndicales » ; « compétences des dirigeants »). Les mots clés utilisés pour effectuer ces recherches se rapportent aux notions associées aux compétences et au dialogue social mais aussi aux acteurs du dialogue social (voir tableau 1). Ces mots clés ont été associés pour couvrir à la fois les compétences, le dialogue social et les acteurs.

**Tableau 1 : Mots clés utilisés pour effectuer les recherches sur les bases de données**

Mots clés	Francophones	Anglophones
Compétences	compétences, savoirs, savoir-faire, capital militant, savoirs militants, savoir syndical, capacité	skills, abilities, capabilities, competencies
Dialogue social	négociation collective, dialogue social, relations sociales	collective bargaining, negotiation, industrial relations, employment relations, labor-management relations
Acteurs	syndicat, dirigeant, manager, fonction RH, gestionnaire RH	manager/management, HR function, HR manager

Ces recherches ont été complétées par la lecture de certains ouvrages francophones contribuant à éclairer la question des compétences de dialogue social (Dugué, 2005 ; Di Ruzza, 2009 ; Ehtuin et Yon, 2014 ; Chabert et Rey, 2018 ; Fillieule et al. 2019 ; Gassier et Giraud, 2020).

111 références ont été recensées. Les sources portant sur la manière dont les acteurs du dialogue social abordaient la question du management des compétences n'ont pas été retenues. Seules celles traitant ou abordant les compétences des acteurs individuels ou collectifs du dialogue

<sup>1</sup> Les revues les plus fréquemment citées sont des revues en gestion des ressources humaines et en relations professionnelles : Employee relations, Human Resource Management ; Industrial Relations Journal, Labor Law Journal, Negotiation Journal, Agone, Le mouvement social, Agone, Négociations, Nouvelle revue de psychosociologie, Revue de l'IRES

<sup>2</sup> Revues retenues : Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Les Cahiers du Genre, Formation Emploi, Nouvelles perspectives en sciences sociales, Politiques et Management Public, Politix – Revue des sciences sociales du politique, Relations industrielles / Industrial Relations, Revue française d'économie industrielle, Revue française d'économie, Revue française de science politique, Revue française de sociologie, Sociétés contemporaines, Sociologie du travail.

social ont été sélectionnées. Sur ces 111 références, 29 ont été écartées parce qu'elles ne traitaient pas significativement du sujet ou de manière trop distanciée.

Nous avons ensuite opéré une classification de ces références dans une perspective enracinée (*grounded theory*) permettant d'identifier les objets d'analyse des compétences de dialogue social. Nous n'avons pas retenu une classification par modèle théorique car la recherche couvre deux champs disciplinaires distincts renvoyant à des cadres théoriques spécifiques. Nous avons donc distingué les sources selon qu'elles traitaient spécifiquement de la négociation collective (en identifiant la nature des compétences de négociation et les formations à la négociation), des compétences portées par les acteurs managériaux, puis des compétences syndicales (en distinguant les compétences individuelles, des compétences organisationnelles). Nous avons également procédé à une classification sur les modalités de développement des compétences de dialogue social, selon que les références mettaient l'accent sur l'expérience, sur la formation ou sur la valorisation des compétences de dialogue social. Le tableau 2 classe les références retenues et écartées selon cette classification.

**Tableau 2 : Classification des références recensées**

Références	Sélectionnées	Ecartées	Total <sup>3</sup>
Compétences de négociation	14	4	18
Formation à la négociation	3	1	4
Compétences managériales (FRH, patronales, managériales)	11	5	16
Compétences syndicales individuelles	25	5	30
Compétences syndicales organisationnelles	9	0	9
Développement des compétences syndicales par l'expérience syndicale	11	1	12
Formation syndicale	20	7	27
Valorisation des compétences syndicales	7	0	7

Les différents articles retenus n'ont pas fait l'objet d'une analyse statistique de type bibliométrique (Rostaing, 1996) du fait du caractère exploratoire de cette recherche et du nombre relativement limité de références. Une analyse des contenus des références a été opérée en distinguant les travaux sur les compétences de négociation, ceux sur les compétences syndicales et enfin les recherches sur les modalités de développement des compétences.

## **2. Les compétences individuelles associées aux processus de négociation collective**

Un premier ensemble de travaux identifie les compétences individuelles portées par les négociateurs. Certains concernent à la fois la partie patronale et la partie syndicale (Kniveton, 1974 ; Nicholson, 1977 ; Caverley et al., 2006 ; Koc-Menard, 2009). D'autres travaux visent plus précisément les acteurs représentant la direction (Knibbs 1977 ; Pirani 1986) ou les acteurs syndicaux (Dugué, 2005 ; Bourque, 2011 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016).

Il ressort de ces différents travaux certaines récurrences sur la nature des compétences nécessaires pour mener à bien une négociation collective. Elles sont très souvent à la fois de

<sup>3</sup> Le total des références classées est supérieur au nombre de références car plusieurs références portent sur plusieurs thématiques.

nature cognitive (i.e. mobilisant des connaissances sur la situation, sur le cadre) (Knibbs, 1977 ; Caverley et al. 2006 ; Koc-Menard, 2009 ; Dugué, 2005 ; Bourque 2011 ; Hennebert et Dupuis, 2016) et comportementale (i.e. appelant des actions et interactions, des prises de décisions) (Knibbs, 1977 ; Pirani, 1986 ; Dugué, 2005 ; Koc-Menard, 2009 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016). Les compétences mentionnées de manière récurrente portent sur la connaissance et la compréhension de la situation de négociation, de son contexte et de ces enjeux, sur l'analyse et l'évaluation des informations, sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, sur la prise de décision et sur les relations sociales et la communication entre les acteurs de la négociation. Nicholson (1977) distingue les compétences de négociation portées par les acteurs syndicaux en mentionnant des dispositions morales (valeurs) et Gantois (2014) différencie des profils de compétences selon les appartenances syndicales des acteurs. On constate une certaine diversification et complexification dans la définition et la précision des compétences qui renvoie à une plus grande complexification dans les enjeux des négociations, dans la préparation des négociations mais aussi dans les relations entre les négociateurs (Hennebert et Dupuis, 2016 ; Mias, 2014).

Par ailleurs, ces travaux se distinguent quant à la manière d'identifier ces compétences de négociation. Les premiers travaux adoptaient une approche plutôt normative des compétences de négociation et avaient souvent pour objectif de discuter ou de définir des programmes de formation permettant de les développer (Kniveton, 1974 ; Knibs, 1977 ; Koc-Menard, 2009). Les travaux plus récents ont des visées plus descriptives et considèrent la diversité des contextes de négociation (Pirani, 2006 ; Bourque, 2012 ; Dugué, 2005 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016).

D'autres travaux portant sur les compétences liées à la médiation ou à la résolution de conflit (Manson, 1958 ; Quinn et al., 1990) viennent compléter ces travaux sur les compétences de négociation. Plusieurs compétences sont communes aux situations de négociation et de médiation. Ainsi, Manson (1958) identifie par exemple cinq catégories d'aptitudes nécessaires aux médiateurs liées aux traits de personnalité (intégrité, honnêteté, courage...), à des qualités intellectuelles (imagination, logique...), aux qualités émotionnelles (patience, empathie...), à des compétences sociales (diplomatie, écoute...), à des compétences techniques (associées à la réglementation, à la tenue de réunion...). En effet, pour appréhender les compétences de dialogue social, il est nécessaire d'élargir la perspective à d'autres formes de dialogue social que la négociation, telles que les instances de consultation et les processus de résolution de conflit. Ce champ reste donc à explorer.

### **3. Les compétences syndicales**

Une littérature abondante, principalement de sociologie et de sciences politiques, existe sur les compétences développées par les acteurs syndicaux. Elle porte principalement sur les compétences individuelles des militants syndicaux (3.1.) et, dans une moindre mesure, sur les compétences stratégiques des organisations syndicales (3.2.). Cette distinction compétences individuelles / compétences organisationnelles est inspirée de Retour (2005) et correspond aux types de compétences identifiées par la littérature.

#### ***3.1. Les compétences individuelles des militants syndicaux***

De nombreux travaux mettent en lumière les compétences individuelles des militants syndicaux. Les plus récents portent souvent sur les démarches de reconnaissance et de valorisation des savoirs syndicaux. Ces travaux s'inscrivent dans des approches descriptives et partent des activités syndicales. Ils éclairent sur la nature de ces compétences syndicales, leurs spécificités et sur la manière de les repérer et de les valoriser.

Une importante étude européenne a mis en évidence plusieurs types de compétences développées à l'occasion des activités militantes (Rocca et al, 2001). Philo (2001) distingue ainsi les « savoirs spécifiques liées aux activités syndicales de revendication » et des « savoirs génériques » renvoyant à des compétences de gestionnaires. Ces compétences déclarées par les militants sont, selon Rocca et Sébastien (2011, p.2), étroitement liées aux fonctions syndicales (« la négociation, la prise de parole en public, la conduite de réunions, l'organisation du travail individuel et collectif, la formation ») mais sont aussi de nature comportementales (« capacités à écouter, à accueillir, à s'adapter, à faire preuve de ténacité, de créativité, etc. »). Di Ruzza (2009, p.114) et Mischi (2013) soulignent en particulier les compétences linguistiques (lecture, écriture, prise de parole) qui sont au cœur de l'activité de représentation.

Plusieurs travaux (Di Ruzza, 2009 ; Tomás et al., 2014 ; ORSE, 2014 ; Chabert et Rey, 2018) montrent que l'identification des compétences syndicales est un exercice difficile du fait de la grande diversité des expériences militantes (liées à la nature des mandats exercés, à leur durée, au statut - militants d'appareil, permanents salariés des structures syndicales, syndicalistes d'entreprise) et des contextes organisationnels du travail militant (taille des entreprises, histoire du dialogue social, etc.). Cette diversité et complexité du travail militant conduit à une professionnalisation croissante de la fonction syndicale (Guillaume et Pochic, 2009 ; Thomas, 2017 ; Gassier et Giraud, 2020), voire à une « injonction de professionnalisme » (Ethuin et Yon, 2014, p.26). Cette tendance est liée à « une technicisation des mandats représentatifs », à une « spécialisation accrue de ces mandats » (Guillaume et Pochic, 2011, p.50) et à la « multiplication des responsabilités confiées aux représentants du personnel dans les entreprises » (Ethuin et Yon, 2014, p.26). Les compétences des militants syndicaux se complexifient aussi avec les nouvelles dispositions légales de la démocratie sociale en entreprise, les acteurs syndicaux devant développer des expertises dans des domaines élargis (économie, droit, risques professionnels) pour exercer leur fonction (Gassier et Giraud, 2020) qui les éloignent parfois de leur expertise professionnelle d'origine (Giraud, 2014b).

Ces évolutions contribuent également à augmenter la spécificité des compétences syndicales. Chabert et Rey (2018, p.37) les classent ainsi en « trois cercles concentriques » : « le premier correspond au « cœur de métier syndical » et associe une expertise technique (souvent juridique, législative, de santé sécurité, d'expertise économique et sociale) à une responsabilité de représentation des salariés et de négociation avec la direction » ; le second cercle réunit l'ensemble des compétences plus transversales liées à l'animation d'équipe, l'analyse, l'organisation et aux techniques de communication ; le dernier cercle renvoie à des valeurs plus générales telles que l'engagement.

La spécificité des compétences syndicales tient également à leur nature (Corcuff, 1991). Selon Di Ruzza (2009, p.35 et suiv.), les savoirs syndicaux sont une combinaison de trois composantes : des « savoirs institués » correspondant à des « savoirs académiques relativement stabilisés, organisés, reconnus par les institutions » et relevant de plusieurs disciplines ; des « savoirs investis » découlant de l'expérience et ancrés dans des situations et des contextes particuliers et structurants de ces savoirs ; « des valeurs » qui reflètent « le projet ou le monde commun à construire » et qui régule le dialogue entre les deux premières catégories de savoirs. La spécificité des savoirs syndicaux est présente dans chacune de ces composantes. Les « savoirs investis » sont liés à la nature particulière de l'activité syndicale et en particulier à la « maîtrise du répertoire de l'action collective » (Gassier et Giraud, 2020, p.39). Ces « savoirs d'usage » acquis par l'expérience fondent souvent la légitimité et l'autorité des militants (Berthonneau, 2020, p.130). Les « savoirs institués » ont un ancrage idéologique spécifique lié aux formations suivies ou aux communications syndicales (Di Ruzza et Schwarz, 2003 ; Ethuin et Yon, 2010). Ces savoirs académiques, notamment de nature juridique (Willemez, 2003), viennent compléter les savoirs d'usage et peuvent être mobilisés dans les pratiques

revendicatives (Ponge, 2020). Les valeurs syndicales reposant sur la défense des intérêts des salariés, l'altruisme, la justice (Di Ruzza, 2009) et la solidarité (Rocca, 2003) peuvent toutefois être différentes d'une organisation syndicale à une autre et dépendre des histoires personnelles des militants syndicaux et des situations organisationnelles dans lesquelles ils s'inscrivent (Di Ruzza, 2009). Ces trois registres de savoirs permettent l'action syndicale mais rendent particulièrement difficile l'identification des compétences syndicales.

Les difficultés d'identification des compétences sont mises en lumière dans les travaux sur la validation/valorisation des compétences syndicales. Elles sont liées tout d'abord à la complexité des situations syndicales rendant difficile le repérage des différentes compétences relevant de plusieurs catégories (Rocca, 2003). Ce repérage est délicat et incomplet à la fois pour les militants eux-mêmes (Rocca, 2003) et pour les évaluateurs (Willemez, 2007). Par ailleurs, le rapprochement entre des savoir-faire issus de l'expérience militante et des nomenclatures existantes peut être difficile à opérer (Rocca, 2003). Ensuite, la manière dont les parcours des militants syndicaux se construisent (Rocca, 2003) rend difficile la construction des savoirs dans une perspective de capitalisation. Enfin, des questions se posent également concernant les enjeux de ces processus de validation des acquis militants. Si les enjeux de la reconnaissance des compétences syndicales se sont progressivement construits autour de logiques d'égalité, d'équité puis de valorisation (Barnier et Clerc, 2014) permettant de créer des passerelles entre activité syndicale et activité professionnelle (Groux, Noblecourt, Simonpoli, 2018 ; de Becdelièvre et Grima, 2017), l'utilité perçue de cette valorisation des compétences peut se poser. Une démarche individuelle de valorisation des compétences militantes peut en effet être en désaccord avec une certaine idéologie du militantisme (Ethuin et Yon, 2010) qui relèverait d'un don de soi (Willemez, 2013 ; ORSE, 2014) ou d'un engagement de long terme (Rocca, 2003). Ces recherches sur la valorisation des compétences syndicales permettent ainsi de mettre l'accent sur les compétences individuelles des acteurs syndicaux.

### ***3.2. Les compétences organisationnelles des représentants des salariés, enjeu du nouveau syndical***

Parallèlement aux recherches sur les compétences individuelles syndicales, quelques travaux (nettement moins nombreux) mettent en perspective les « capacités » (*capabilities*) que les acteurs syndicaux doivent déployer pour faire face aux évolutions du dialogue social et assurer un « nouveau syndical ». Les évolutions économiques, technologiques ou sociétales amènent en effet les acteurs syndicaux à faire évoluer leurs modes d'action collective et leurs pratiques du dialogue social (Hege et al., 2011 ; Fairbrother, 2015 ; Nizzoli, 2017). Il s'agit cette fois plutôt de compétences organisationnelles, c'est-à-dire de compétences déployées par l'entité syndicale. Levesque et Murray (2010) parlent de « capacités stratégiques » permettant l'exercice d'un « pouvoir » syndical. Ces recherches s'inscrivent dans le courant anglo-saxon de l'*organizing* éclairant « les stratégies déployées par les organisations syndicales pour s'implanter sur les lieux de travail » (Ethuin et Yon, 2010, p.38). Elles font référence plus ou moins directement à la théorie des ressources (Frost, 2000).

Pour Frost (2000), certaines « ressources » et « capacités » permettent à des syndicats d'accompagner des restructurations dans deux entreprises différentes. Les ressources relèvent de « l'encastrement dans un réseau » (*network embeddedness*) correspondant aux relations que les syndicats locaux nouent avec leurs fédérations ou d'autres syndicats et de la « vitalité politique » (*political vitality*) renvoyant à la capacité des leaders syndicaux à défendre les intérêts des membres et à l'activisme du syndicat. Quatre « capacités » sont par ailleurs mentionnées : 1) la capacité du syndicat local à mobiliser et à traiter des informations en interne concernant les contextes de travail ou en externe provenant des syndicats nationaux ou d'autres syndicats locaux ; 2) la capacité à sensibiliser les membres du syndicat local sur la

restructuration ; 3) la capacité du syndicat local à accéder aux processus de décision à différents niveaux managériaux concernant la restructuration ; 4) et la capacité du syndicat à maintenir un équilibre entre coopération et conflit pour préserver la défense des intérêts des salariés. Ces différentes capacités proviennent en partie d'un soutien du syndicat national à travers l'importance de sa représentativité, ses actions de formations et son expertise sur les évolutions des organisations du travail, et la manière dont se structure la représentation des syndicats locaux au sein du syndicat national (Frost, 2001).

Dans une perspective plus large, Lévesque et Murray (2010) proposent un cadre d'analyse des « capacités » syndicales à agir dans un contexte nouveau. Celles-ci reposent sur des « ressources » de quatre types : la « solidarité interne » renvoyant à l'engagement des membres du syndicat ; « l'insertion des syndicats dans des réseaux » ; « les ressources narratives » permettant d'expliquer les situations aux membres ; « les ressources organisationnelles » matérielles (exprimées financièrement, en temps syndical, en espace), humaines (connaissances syndicales) et les processuelles (politiques et programmes) (Lévesque et Murray, 2010, p.45-51). Selon Lévesque et Murray (2010), ces ressources sont mobilisées, développées et transmises grâce à quatre « aptitudes stratégiques » : des aptitudes d'« intermédiation » (visant à concilier des intérêts opposés, susciter la collaboration, créer et activer des moyens de communication entre les composantes syndicales) ; des aptitudes de « cadrage » (permettant de créer et donner du sens) ; des aptitudes d'« articulation » (facilitant les arbitrages de nature temporelle et spatiale entre différents niveaux et lieux) ; et des aptitudes d'« apprentissage » et de diffusion de savoirs (Lévesque et Murray, 2010, p.53-57).

Les capacités d'articulation sont mises en avant par d'autres recherches au niveau de syndicat d'entreprise (Cultiaux, 2014), de fédération syndicale nationale (Fairbrother, Gekara et Oyaro, 2016) ou d'une alliance syndicale internationale (Hennebert et al., 2018).

Les recherches sur les compétences syndicales au niveau individuelles et sur les capacités stratégiques des organisations syndicales sont donc aujourd'hui assez riches et fournissent des éléments sur la nature et les spécificités de ces compétences.

## **4. Les modalités de développement des compétences associées au dialogue social**

Le développement des compétences de dialogue social tant du côté syndical que du côté direction passe principalement par deux processus complémentaires : l'expérience et la formation. Une littérature managériale existe sur la formation à la négociation et au dialogue social présentant les modalités pédagogiques et les contenus des formations (Tysoe, 1982 ; Oram, 1987 ; Bazerman et Neale, 1992 ; Bergeron et al., 2007 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016). Elle n'est pas développée ici. Nous présentons plutôt un résumé de travaux nombreux portant sur l'expérience syndicale (4.1) et les spécificités des formations syndicales (4.2.). Nous terminons par des travaux plus originaux portant sur les « formations communes » (4.3).

### ***4.1. Par l'expérience syndicale***

De nombreuses recherches, de nature sociologique principalement, mettent en avant que les savoir-faire syndicaux sont avant tout issus des expériences des militants (Matonti et Poupeau, 2004 ; Peetz et Alexander, 2011 ; Ethuin et Yon, 2011 ; Giraud, 2014b ; Berthonneau, 2020). Ces expériences sont de diverses natures.

Di Ruzza (2009) met en lumière les diverses expériences d'acquisition de compétences de représentants du personnel au sein de trois entreprises. Ces expériences sont individuelles mais aussi collectives, les compétences des militants se développent au sein de l'organisation

syndicale mais aussi lors des instances de représentation du personnel (IRP) à travers les valeurs et les prescriptions relatives aux modalités de l'activité militante. Les savoirs militants s'acquièrent à l'occasion d'« épreuves » ou d'événements (ponctuels ou récurrents) permettant aux militants syndicaux de « réfléchir, débattre, argumenter et convaincre » (Di Ruzza 2009, p.154). Les savoirs des représentants du personnel se construisent aussi à partir de différentes ressources au sein de l'entreprise : « du terrain » ou des salariés de la « base » qui font remonter les informations permettant aux représentants du personnel de formuler des revendications ; des « anciens » qui offrent une aide précieuse par l'exemple ou par leurs conseils ; des discussions avec la direction de l'entreprise ; des « expertises extérieures ». Les compétences syndicales se développent en effet au contact des experts sur la réglementation juridique (Willemez, 2003) ou sur les risques professionnels (Giraud, 2018).

Plusieurs travaux mettent aussi en lumière les espaces informels au cours desquels se développent les compétences militantes (Fillieule et al., 2019 ; Alfandari, 2020 ; Berthonneau, 2020). Biaggi (2020) montre ainsi comment s'opère la socialisation militante et se développent les compétences revendicatives au cours des interactions quotidiennes entre adhérents/militants et animateurs d'une union locale. Les collectifs syndicaux permettent ainsi la mutualisation et la transmission de savoirs et de savoir-faire militants (Abdelnour et Bernard, 2019 ; Gassier et Giraud, 2020).

Ces recherches permettent donc de comprendre comment les compétences militantes s'élaborent progressivement dans l'action et dans la durée à partir d'expériences et de ressources. Elles montrent que ces compétences sont fortement dépendantes des contextes organisationnels, des engagements et des trajectoires des acteurs (Fillieule et al., 2019).

#### **4.2. Par la formation syndicale**

Le développement des compétences militantes s'opère aussi *via* la formation syndicale rassemblant « les dispositifs mis en oeuvre par les organisations syndicales pour assurer auprès de leurs membres l'apprentissage des connaissances et techniques jugées nécessaires à l'activité syndicale » (Ehtuin et Yon, 2010, p.11). Celle-ci a fait l'objet de nombreux travaux dans la littérature francophone et anglophone (Offerlé, 1991 ; Schuller et Robertston, 1984).

La formation représente depuis longtemps un enjeu stratégique pour les organisations syndicales (Guillaume, 2011 ; Ehtuin et Yon, 2011 ; Delmas, 2015) qu'elle ait eu, selon les époques, pour objectif de « contribuer à la promotion individuelle et collective », à la construction d'une identité syndicale propre (Ehtuin et Yon, 2010) ou à la « professionnalisation des pratiques syndicales » (Guillaume, 2011). Aujourd'hui, elle est porteuse d'enjeux forts dans un contexte de renouveau syndical marqué par le recul de la syndicalisation, la concurrence entre organisations syndicales ou d'autres mouvements et les exigences techniques liées à la complexification des situations syndicales (Ehtuin et Yon, 2014 ; Peetz et Alexander, 2013).

La formation syndicale a été fortement marquée par les histoires et les idéologies syndicales différentes (Ehtuin et Yon, 2014) et ont conduit à développer des modalités pédagogiques variant sensiblement entre les organisations syndicales (Gantois, 2014). Les organisations syndicales n'ont cependant plus le monopole du développement des compétences des représentants des salariés (Yon, 2020). Des organismes de formation proposent des dispositifs développant des savoirs techniques nécessaires pour aborder les différentes situations auxquelles font face les représentants du personnel (Cristofalo, 2014 ; Delmas, 2015). Tandis que les formations syndicales visent davantage l'« éducation syndicale » ou la « socialisation militante » (Berthonneau, 2020) cherchant à développer les capacités de pensée critique et d'analyse stratégique des militants (Peetz et Alexander, 2011). Les formations syndicales sont en effet des moments de transmission de valeurs et de normes organisationnelles, elles portent

ainsi une dimension « politique » et « organisationnelle » en plus d'aspects purement techniques ou de culture générale (Béroud et al., 2011).

Ces différentes recherches éclairent sur la diversité et les objectifs des formations mais aussi sur leur « efficacité ». Ces formations contribuent, selon Peetz et Alexander (2011 ; 2013), significativement à améliorer la perception des compétences par les militants syndicaux et leur confiance personnelle ainsi que leur engagement syndical (*activism*). Cette efficacité peut toutefois être limitée par certains obstacles : des liens plus ou moins étroits que les militants entretiennent avec leur union syndicale, les attentes des militants focalisées sur des contenus opérationnels, et l'hétérogénéité des savoirs scolaires des militants (Giraud, 2014a). Mais ces formations sont d'autant plus efficaces qu'elles s'inscrivent dans une complémentarité avec l'expérience militante (Sawchuk, 2001 ; Jacoby et Monnier, 2006). La transmission des savoirs militants en formation est utilement complétée par plusieurs dispositifs mis en place par les organisations syndicales : la tenue régulière d'assemblées générales ; la constitution de collectifs regroupant les militants par secteurs professionnels pour faciliter les échanges sur les expériences vécues ou encore l'accompagnement des élus syndicaux par des permanents dans la gestion des situations en entreprise (Giraud, 2014a).

### **4.3. Par les « formations communes »**

Recommandées par le rapport Combrexelle (2015), les « formations communes » réunissant dans un même lieu des représentants de la direction et des représentants syndicaux commencent à apparaître (Chabert et Rey, 2018). Elles ont pour objectif explicitement « d'améliorer les pratiques du dialogue social » (Simonpoli, 2017) en développant les compétences individuelles de chaque participant mais elles permettent aussi de développer des connaissances partagées sur le dialogue social. Cependant, ces formations communes sont encore assez peu répandues (Thuderoz, 2018) et ne sont pas forcément accueillies favorablement par certains acteurs du dialogue social (Chabert et Rey, 2018). Pourtant, elles sont susceptibles de transformer les conditions du dialogue social dans l'entreprise à plusieurs niveaux comme cela a pu être le cas outre-Atlantique (Thuderoz, 2018).

Thuderoz (2018) avance en effet que ces formations peuvent développer les compétences individuelles de négociation des participants mais également des compétences communes en donnant accès à des ressources partagées et en réduisant ainsi les asymétries (« de statut, de capital scolaire et culturel, de ressources langagières et de connaissances théoriques ou pratiques » - p.18) entre les participants. Elles peuvent aussi créer des « réflexes communs » (de traitement de problème, de raisonnement). Les participants peuvent ainsi mieux comprendre les singularités et les différences des partenaires du dialogue social et faciliter la recherche de solutions (Thuderoz, 2018). Un processus d'apprentissage collectif peut s'opérer lors de ces formations communes (Thuderoz, 2019).

De nombreux travaux mettent ainsi l'accent sur l'importance de l'expérience syndicale et sur la formation.

## **5. Voies de recherche sur les compétences de dialogue social**

Cette revue de littérature n'a pas la prétention de recenser toutes les recherches qui traitent des compétences associées à la pratique du dialogue social. Toutefois à partir des travaux mentionnés ci-dessus, il est possible d'identifier des « points aveugles » de recherche (Gassier et Giraud, 2020, p.42) qui ne semblent pas suffisamment couverts et qui pourraient faire l'objet de futures recherches. Nous identifions trois principaux axes d'exploration : les compétences portées par les acteurs managériaux du dialogue social (5.1), le type de compétences portés par les acteurs du dialogue social à plusieurs niveaux (individuels, collectifs et stratégiques) (5.2)

et les espaces au sein desquels existent et se développent les compétences de dialogue social (5.3).

### ***5.1. Les compétences managériales associées au dialogue social***

Le dialogue social est pratiqué dans les organisations par plusieurs acteurs managériaux. Les managers de la Fonction RH sont bien sûr au cœur du management du dialogue social. Mais les dirigeants y participent également directement, en présidant les IRP et en s'impliquant dans la résolution de conflits, ou indirectement par leurs visions du dialogue social (Barel et Frémeaux, 2013), du processus de décision stratégique et par la mise à disposition de ressources plus ou moins importantes dédiées au dialogue social. De même, les managers opérationnels sont des acteurs du système de relations sociales car ils peuvent être amenés à interagir avec les IRP pour traiter directement de problèmes conflictuels, ou indirectement être sollicités pour faire « remonter » des informations qui seront abordées lors des instances de consultation ou de négociation. Qu'en est-il des compétences portées par ces différents acteurs ?

Paradoxalement, les compétences de dialogue social portées par les représentants de la fonction RH sont très peu étudiées. Une littérature abondante existe pourtant sur les compétences des Fonctionnels RH (Lawson & Limbrick, 1996 ; Kaufman, 1996 ; Blancero et al., 1996 ; Haines et al., 2010 ; Srimannarayana, 2013). Mais très peu de travaux sont focalisés sur les compétences spécifiquement liées au management des relations sociales. Hansen (2002) mentionne brièvement les compétences de dialogue social comme une sous-compétence des compétences traditionnelles de la fonction RH. Oram (1987) identifie quatre catégories de compétences que doivent posséder des managers des relations sociales. Il s'agit d'aptitudes qui vont au-delà de la négociation collective et qui relèvent de la « régulation conjointe » (*joint regulation*) : des connaissances liées aux relations professionnelles, une compréhension du dialogue social qui s'opère dans son organisation, une attitude de reconnaissance de la légitimité des représentants du personnel et des compétences analytiques, sociales, communicationnelles et de négociation. Ces rares recherches devraient être complétées et actualisées. La capacité des fonctionnels RH à interagir avec les autres acteurs managériaux pour développer un « langage commun » autour du dialogue social devrait aussi être mise en lumière comme le souligne Tremblay & Bergeron (2009).

Côté dirigeants, un ensemble de travaux traitent de l'engagement des dirigeants dans l'action collective patronale (Offerlé, 2013 ; Offerlé 2015 ; Ciccotelli 2015, Penissat et Rabier, 2015 ; Louey, 2020), mais il est rarement fait mention des compétences de dialogue social des dirigeants. Ciccotelli (2015) montre comment les adhérents du Centre des Jeunes Dirigeants viennent chercher des ressources (savoir et savoir-faire) dont ils ne disposent pas pour exercer leur fonction de jeunes dirigeants, ainsi acquièrent-ils un « capital militant » leur permettant d'exercer des fonctions représentatives du mouvement. Mais il ne précise pas les compétences permettant d'exercer le dialogue social dans leur organisation. Gassier (2019) montre en revanche comment les représentants patronaux de l'artisanat acquièrent des compétences techniques et politiques pour assurer leur fonction représentative. Elle met en évidence d'abord les compétences attendues pour exercer la représentation dans les instances de dialogue social territorial (compétences techniques relatives à l'action publique puis compétences professionnelles pour légitimer). Elle éclaire ensuite les processus de socialisation qui permettent aux syndicalistes artisans d'acquérir des compétences par leur trajectoire professionnelle, la formation syndicale, la transmission *via* les représentants expérimentés et les salariés (experts) de l'organisation patronale. Ce type de recherche sur les compétences des dirigeants devrait être développé plus largement, de même que sur les pratiques de formation et de développement de ces compétences. On peut citer cependant les travaux de Giraud (2007, 2013) qui éclairent la nature des compétences des consultants en dialogue social qui

transmettent ainsi aux directions sur des techniques de négociation, de prévention et de gestion des conflits.

Enfin, si le rôle des managers opérationnels est parfois souligné dans la gestion d'un dialogue social de qualité (Taponat et Arnal-Roux, 2016) notamment dans l'animation des espaces de discussion (Thuderoy, 2019), il existe peu de recherches sur les pratiques et les conditions d'exercice de leur rôle en matière de dialogue social (Fronty, 2020), et encore moins sur les compétences qu'ils exercent. Landier (2015) précise toutefois les connaissances que devraient posséder les managers pour pratiquer un dialogue social de proximité (sur le rôle et le fonctionnement des IRP et les droits de représentation, sur le contexte social et syndical et sur les principes de veille sociale). Cette perspective est toutefois normative. Taponat et Arnal-Roux 2016 (p.26) identifient les quatre composantes essentielles d'une formation au management de proximité du dialogue social : (1) une formation initiale, culturelle, sur les rapports sociaux dans l'entreprise ; (2) une formation structurelle au rôle d'intermédiation du management dans le système de relations sociales en France ; (3) une formation de base aux éléments de relations sociales, de politique RH et de la place du management dans le dialogue social ; (4) une formation en situation de relations sociales. Des études empiriques sont à nouveau nécessaires pour éclairer la nature des compétences exercées (ou exprimées comme manquantes de la part des managers opérationnels), au-delà des compétences considérées comme requises.

## **5.2. Les acteurs et les niveaux des compétences de dialogue social**

Les recherches sur les compétences de dialogue social ont été menées principalement au niveau individuel (des négociateurs et des acteurs syndicaux) et, dans une moindre mesure, au niveau stratégique des organisations syndicales. Des recherches complémentaires pourraient être menées à d'autres niveaux.

Une analyse des compétences stratégiques pourrait être réalisée au niveau des organisations patronales en s'appuyant sur les travaux structurants d'Offerlé (2013) qui traitent des activités de ces organisations patronales, mais pas précisément de ses compétences stratégiques. Les nombreux travaux en sciences de gestion sur les compétences stratégiques ou organisationnelles pourraient servir de cadre théorique en complément de ceux de Lévesque et Murray (2010).

Par ailleurs, le niveau intermédiaire entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques devrait également être exploré (Retour, 2005). Les compétences collectives développées par les équipes syndicales dans leur entité n'ont pas été véritablement mises en lumière (à l'exception des travaux de Di Ruzza 2009), même si la dimension collective est souvent mobilisée pour expliquer les actions syndicales ou plus rarement pour révéler des pratiques de transmission de compétences. Les compétences collectives développées par les acteurs au sein des organisations syndicales ou patronales pourraient ainsi faire l'objet d'études empiriques (Havard, 2021).

Au sein de l'entreprise, une analyse comparée des compétences collectives développées par chacune des équipes du dialogue social, l'équipe employeur d'une part, l'équipe syndicale ou des représentants du personnel d'autre part, pourrait faire ressortir les éléments communs et les différences de compétences qui sont souvent présentées comme déséquilibrées ou asymétriques (Gassier et Giraud, 2020).

Le niveau des compétences collectives pourrait également être analysé de manière horizontale, c'est-à-dire en mettant en évidence les compétences partagées entre les membres de la direction participant au dialogue social et les représentants du personnel. Comme le font remarquer Taponat et Arnal-Roux (2016, p.16), « la montée en compétences des représentants du personnel entraîne *ipso facto* celle des acteurs RH et managériaux ». Les expériences

récurrentes de dialogue social entre les partenaires ainsi que des formations communes sont en effet des occasions de développer des compétences identiques, voire communes et de les partager. Il serait donc opportun d'identifier la nature de ces compétences collectives partagées et de mettre en évidence les conditions de leur développement (Havard, 2021), notamment à travers les formations communes, ainsi que l'ont fait Bergeron et al. (2007), ou à travers des études de cas.

De même, la confrontation des compétences collectives des organisations syndicales et patronales pourrait être observée comme l'a fait Gassier (2020) en étudiant les savoirs pratiques des représentants patronaux des Commissions paritaires régionales interprofessionnelles. Cette confrontation des savoirs pratiques des représentants patronaux et des syndicaux est source d'apprentissage collectif et fait de la Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat un « espace de socialisation et d'appropriation aux intérêts adverses » (p.263).

### ***5.3. Les espaces d'exercice et de développement des compétences de dialogue social***

Plusieurs espaces d'exercice et de développement des compétences de dialogue social sont encore peu explorés.

Les compétences développées dans les espaces de dialogue social autre que la négociation collective mériteraient davantage de recherche. Le dialogue social couvre en effet de nombreuses pratiques et occasions d'échange formelles et informelles autres que la négociation (la concertation, la consultation, la codétermination, le paritarisme) (Gazier et Bruggeman, 2016) au sein desquelles peuvent se développer des compétences spécifiques de dialogue social. Comme le rappelle Thuderoz (2020), ces différentes pratiques de dialogue social ont des fonctionnalités différentes, produisent des résultats différents et peuvent donc renvoyer à des savoirs et savoir-faire différents. Certaines études existent dans le cadre français sur les IRP antérieures à la réforme du dialogue social de 2017, sur le comité d'entreprise (Guillaume et Mouret, 2004) et sur les comités hygiène sécurité et conditions de travail (Jamet et Mias, 2012 ; Dugué et Petit, 2018). Mais ces études pourraient être mises en perspective pour identifier les compétences communes, complémentaires et propres à chacune de ces instances. Par ailleurs, la nouvelle instance qu'est le Comité social et économique pourrait faire l'objet d'études sous l'angle des compétences exercées dans cette instance, et dans les diverses commissions s'y rattachant.

Des études pourraient ainsi être menées sur les compétences développées par les acteurs des instances de dialogue social dans l'entreprise, mais aussi au sein des espaces du dialogue social interprofessionnel, de branche ou territorial. Chacun de ces espaces fait l'objet de recherches (que nous ne pouvons pas énumérer ici) sans pour autant mettre en lumière les compétences que déploient les acteurs impliqués.

Les espaces informels de dialogue social (réunion d'information, échanges bilatéraux par exemple) qui jouent un rôle important dans la tenue du dialogue social institutionnel (Groux et al. 2018) devraient également faire l'objet de davantage de recherches sous l'angle des compétences qu'ils permettent d'exercer et de développer (Landier, 2015) dans la continuité des travaux de Di Ruzza (2009) ou Fillieule et al. (2019).

## **Conclusion**

Cet état de la littérature sur les compétences associées au dialogue social ne prétend pas l'exhaustivité tant les champs disciplinaires sont diverses (les relations professionnelles, la sociologie, les sciences de gestion) et les dimensions sont nombreuses (les acteurs, les niveaux, les espaces, la nature, le développement). Plusieurs champs de recherche sont déjà bien couverts (les compétences de négociation, les compétences syndicales, la formation syndicale) mais

d'autres sont à explorer davantage (les compétences managériales, les espaces formels et informels de dialogue social) ou à défricher (les compétences collectives). Nous espérons ainsi avoir suscité des envies heuristiques chez nos lecteurs.

## Références

Abdelnour, S. & Bernard, S. (2019). Devenir syndicaliste malgré soi : La socialisation militante en tension des chauffeurs de VTC mobilisés. *Politix*, 4(4), 65-90.

Alfandari, F. (2020). Le défi du renouvellement militant dans un syndicat hospitalier de la CGT. L'apprentissage du travail de représentant syndical et ses contraintes. Dans Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion, p.267-289.

Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*, 35(3), 383–403.

Barel Y. & Frémeaux S., "Dialogue social dans les PME : Comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif?", *Gérer et Comprendre*, n°11, mars 2013, pp.4-14.

Barnier, L.-M. & Clerc, F. (2014). Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2, 18, p. 163-170.

Bazerman, M. & Neale M. (1992) *Negotiating rationally*. Free Press.

Bergeron, J., Bourque, R. & White, F. (2007). Évaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective. *Négociations*, 1(1), 163-179.

Bérout, S, Denis, J.M., Desage G., & Thibault M. (2011). *L'Union syndicale Solidaires : une organisation au miroir de ses militants : profils, pratiques, valeurs*. [Rapport de recherche] Laboratoire Triangle, Université Lyon 2, 167p.

Berthonneau, C. (2020). Promouvoir les « invisibles » au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une union locale de la CGT. Dans Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion, p.123-145.

Biaggi, C. (2020). Comment former les adhérents isolés ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une Union locale de la CGT. Dans Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion, p.99-122.

Bourque, R. (2012). Négociateur est un métier, un vrai métier, et cela s'apprend ! Entretien avec Claude Rioux, *Négociations*, 2012/1, 17, p. 101-121.

Bourque, R. & Thuderoz C. (2011). *Sociologie de la négociation*. Presses universitaires de Rennes.

Caverley, N., Cunningham B., & Mitchell L. (2006). Reflections on public sector-based integrative collective bargaining: Conditions affecting cooperation within the negotiation process", *Employee Relations*, 28(1), p.62-75

Chabert, E. & Rey, F. (2018). *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*. CFTC.

- Ciccotelli, M. (2015). Socialisation au rôle patronal et mobilisation collective du groupe des chefs d'entreprise. L'engagement au Centre des jeunes dirigeants (CJD), *Sociétés contemporaines*, 98(2), p. 49-78.
- Combrexelle, J.-D. (2015). *La négociation collective, le travail et l'emploi*. Rapport au Premier Ministre, France Stratégie, septembre.
- Corcuff, P. (1991). Éléments d'épistémologie ordinaire du syndicalisme. *Revue française de science politique*, 41(4), p. 515-536.
- Cristofalo, P. (2014). Une formation sans syndicats pour les élus d'entreprise ? La progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP. In : Ethuin N., Yon K., dir. *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Editions du Croquant, p. 201-229.
- Cultiaux, J. (2014). Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), p. 13-25.
- de Becdelièvre, P. & Grima F. (2017). Assurer son employabilité militante externe par la mobilisation du capital social : le cas des ex-permanents syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), p. 345-369.
- Delmas, C. (2015). Formation et identité syndicale à la CFE-CGC: L'entreprise comme espace de référence. *Travail et emploi*, 4(4), p. 31-59.
- Di Ruzza, R. & Schwarz, Y. (2003). De l'activité militante à l'élaboration de savoirs. *Education Permanente*, n°154, 2003/1, p. 153-163.
- Di Ruzza, R. (2009). *Panorama des savoirs militants - Enquête épistémologique auprès des représentants du personnel*, (halshs-00779717).
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation – Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Octarès.
- Dugué, B. & Petit J. (2018). La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(2), p. 252–273.
- Ethuin, N. & Yon, K. (2010). Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation, *Savoirs* 2010/3 (n° 24), p. 9-57.
- Ethuin, N. & Yon, K. (2011). Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif, *Le Mouvement Social*, 2011/2 (n° 235), p. 3-21.
- Ethuin, N. & Yon, K. (dir) (2014). *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Editions du Croquant.
- Fairbrother, P. (2015). Rethinking trade unionism: Union renewal as transition. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), p. 561-576.
- Fairbrother, P., & Gekara V.O. (2016). Multi-Scalar Trade Unionism: Lessons from Maritime Unions. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(4), p. 589-610.
- Fillieule O., Monney, V., Rayner H. (2019). *Le métier et la vocation de syndicaliste*. Éditions Antipodes, Lausanne.

- Fronty, J. (2020). Le rôle de traduction des middle-managers et les syndicats. *Communication AGRH*, Université de Tours.
- Frost, A.C. (2000). Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), p. 560-578.
- Frost, A.C. (2001). Creating and Sustaining Local Union Capabilities – The role of the National Union. *Relations Industrielles – Industrial Relations*, 56(2), p. 307-325.
- Gantois, M. (2014). Former à la négociation collective. Observations croisés de stages à la CFDT, à la CGT et à FO. . In : Ethuin N., Yon K., dir. *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Editions du Croquant, p. 291-315.
- Gazier, B. & Bruggeman, F. (2016), Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIème siècle. Un essai de théorisation. *Négociations*, 2016/2, n°26, p.55-72.
- Gassier, Y. (2019). Apprendre à jouer (de) son rôle. L'acculturation des représentants artisans au jeu syndical institutionnel, *Politix*, 128(4), p. 115-142.
- Gassier, Y. (2020). Si loin, si près des entreprises. Du projet syndical aux pratiques de représentation des salariés et chefs de très petites entreprises. Dans Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion, p.245-266.
- Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion.
- Giraud, B. (2007). Le syndicalisme saisi par le management: Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés. *Politix*, 3(3), p.125-147.
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail, *Agone*, 50(1), p. 33-63.
- Giraud, B. (2014a). La formation des élus aux comités d'entreprise. Entre formations institués et apprentissage par la pratique. In : Ethuin N., Yon K., dir. *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Editions du Croquant, p. 263-289.
- Giraud, B. (2014b). S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, vol. 81, no. 2, p. 33-58.
- Giraud, B. (2018). Du soutien aux syndicats à l'appui au « dialogue social »: Une reconfiguration sous tension des relations entre cabinets d'experts et militants syndicaux. *Agone*, 62(1), p. 105-122.
- Gounon, J. & Landier H. (2013). *Dialogue social : l'âge de raison – Faire du dialogue social un levier de performance*, Rapport de l'Observatoire de Prospective Sociale de l'Institut de l'Entreprise.
- Groux G., Noblecourt M. & Simonpoli J.-D. (2018). *Le dialogue social en France – Entre blocages et big bang*, Paris : Odile Jacob.
- Guillaume, C. & Mouret, B. (2004). Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? *La Revue de l'IRES*, 44, p. 39-65.

- Guillaume, C. & Pochic, P. (2009). La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ?. *Politix*, n°85, p. 31-56.
- Haines, V.Y., Brouillard, S. & Cadieux, N. (2010). Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(3), p. 491–513.
- Hansen, W. (2002). Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. *Human Resource Management Review*, 12(4), p. 513–538.
- Havard, C. (2021). Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion, dans Géo F. et Stévenot A. dir, *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Editions Bruylant, p.600-617.
- Hege, A., Lévesque, C., Murray, G. & Dufour C. (2011). Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? *La Revue de l'IREs*, 68(1), p. 3-18.
- Hennebert, M.-A. & Dupuis, M.-J. (2016). L'évolution de la négociation collective en Amérique du nord et ses effets sur le métier et les compétences du négociateur syndical. *Négociations*, 2016/1 (n° 25), p. 55-71.
- Hennebert, M.-A., Lévesque, C., Murray, G. & Bourque, R. (2018). Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux, *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 702–727.
- Jamet, L. & Mias, A. (2012). Les CHSCT : une institution en mal de connaissances : Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction. *La Revue de l'Ires*, 74(3), 75-102.
- Jacoby, N. & Monnier J.-M. (2006). Une formation syndicale à l'économie est-elle possible?. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n°16, p. 47-58.
- Kaufman, B. E. (1996). Transformation of the Corporate HR/IR Function: Implications for University Programs. *Labor Law Journal*, 47(8), p. 540-548.
- Knibbs J. R., (1977) Negotiating Skills Training and Industrial Relations Development, *Personnel Review*, Vol. 6 Issue: 1, pp.29-31
- Kniveton, B.H. (1974). Industrial negotiating: some training implications. *Industrial Relations Journal*, 5(3), p. 27-37
- Koc-Menard, S. (2009). How negotiators can use social relations to create advantage. *Human Resource Development International*, 12(3), p. 333-341.
- Landier, H. (2015). *Dialogue social – Une urgence pour l'entreprise*. L'Harmattan, Paris.
- Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67–85.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. *La Revue de l'Ires*, 2010/2, n° 65, p. 41-65.
- Lévesque, C & Murray, G. (2013). Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), p. 777-796.
- Louey S. (2020). « Libérons l'entreprise ! » (Se) mobiliser en milieu patronal. Dans Gassier, Y. & Giraud B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Septentrion, p.171-192.

- Manson, J. J. (1958). Mediators and Their Qualifications. *Labor Law Journal*, 9(10), p.755-764.
- Matonti, F. & Poupeau F. (2004). Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155(5), p.4-11.
- McKersie, R.B. & Walton, R.E. (1992). A retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations, *Journal of organizational behavior*, 13, p. 277-285.
- Mias, A. (2014). Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), p. 41-53.
- Mischi, J. (2013). Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 196-197, p. 132-151.
- Nicholson, N. (1977). Skills, values and relationships in an industrial negotiating committee. *Industrial Relations Journal*, 8(4), 54–60.
- Nizzoli, C. (2017). Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain? *Chronique Internationale de l'IRES*, 160(4), p. 3-18.
- Pirani, M. (1986). Bargaining Strategy — Myth or Reality?. *Employee Relations*, Vol. 8 Issue: 4, p.17-22
- Offerlé, M. (1991). En salle. Formation syndicale et transactions éducatives. Ethnographie d'une salle de cours. *Politix*, vol. 4, n°14, p. 44-52.
- Offerlé, M. (2013). *Patrons en France*. La Découverte.
- Offerlé, M. (2015). Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme, *Sociétés contemporaines*, 98(2), p. 79-106.
- Oram, S. (1987). Industrial Relations Training for Managers. *Journal of European Industrial Training*, 11(3), 13–16.
- ORSE (2014). *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associative*. Rapport, juillet.
- Peetz, D. & Alexander M. (2011). Sept thèses sur la formation syndicale. Propositions à partir d'enquêtes sur les lieux de travail en Australie. *La Revue de l'Ires* 2011/1 (n° 68), p. 173-206.
- Peetz, D. & Alexander, M. (2013). A synthesis of research on training of union delegates. *Industrial Relations Journal*, 44(4), p. 425-442.
- Penissat, É. & Rabier M. (2015). Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF, *Sociétés contemporaines*, 98(2), p. 107-136.
- Philo, P. (2001). Accrediting the Activism of English Trade Unionists on Higher Education. In : Rocca, M. et al. dir. *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*. Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, p. 9-17.
- Quinn, T. J., Rosenbaum, M., & McPherson, D. S. (1990). Grievance Mediation and Grievance Negotiation Skills: Building Collaborative Relationships. *Labor Law Journal*, 41(11), p.762–772.
- Retour, D. (2005). Le DRH face au dossier Compétences. *Management & Avenir*, 4, p.187-200.

- Rocca, M., Dales, M., Sébastien, G. & Talpain, A. (2001). *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*. Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII.
- Rocca, M. (2003). Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance. *Éducation Permanente*, 1(154), p.165-178.
- Rocca, M. & Sébastien, G. (2011). La validation des acquis des militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux. Séminaire *La VAE et les parcours diplômants pour les militants et responsables syndicaux*, Institut des sciences sociales du travail, CNAM, Novembre, Paris.
- Rostaing, H. (1996). *La bibliométrie et ses techniques*. Sciences de la Société; Centre de Recherche Rétrospective de Marseille 1996, Outils et méthodes. fihal-01579948f
- Sawchuk, P.H. (2001). Trade union-based workplace learning: a case study in workplace reorganization and worker knowledge production. *Journal of Workplace Learning*, 13(7/8), p. 344-351.
- Schuller, T. & Robertson, D. (1984). The Impact of Union Education: A Framework for Evaluation. *Labor Studies Journal*, 9(1), p. 66-79.
- Srimannarayana, M. (2013). Human Resource Competencies as Perceived by Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), p. 298–313.
- Strauss, A.L. (1978). *Negotiations. Varieties, processes, contexts, and social order*. Jossey Bass.
- Taponat, G. & Arnal-Roux, P. (2016). *Dialogue social – Former et développer les compétences des acteurs*, De Boeck Supérieur.
- Thomas, A. (2017). Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale. *Sociologie*, vol. 8, n°3, p. 265-282.
- Thuderoz, C. (2010). *Qu'est-ce que négocier? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Presses Universitaires de Rennes.
- Thuderoz, C. (2018). Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2018/4 (N° 134), p. 14-23.
- Thuderoz, C. (2019). *L'âge de la négociation collective*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Thuderoz, C. (2020). Informer, consulter, se concerter, négocier, gérer en commun et décider en commun ont chacune une spécificité et une fonctionnalité. 5 juin 2020, <http://thdz-negociationcollective.org/2020/06/05/iii-negociation-collective-et-dialogue-social-utiliser-tous-les-registres-du-dialogue-social/>.
- Tomás, J., Kloetzer, L. & Clot, Y. (2014). Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n°2, p. 177-194.
- Tremblay, J.-F., Bergeron, J.-G. (2009). Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol, 64, n°1, p. 134-153.
- Tysoe, M. (1982). Social psychology and training techniques for industrial negotiators. *Industrial Relations Journal*, 13(1), 64–75.
- Willemez, L. (2003). Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redefinition d'un rôle. *Sociétés contemporaines*, 52, p. 17-38.

Willemez, L. (2007). Faire fructifier son engagement : Conséquences et limites de la validation des expériences militantes ». In : Neyrat F. dir. *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Editions du Croquant.

Willemez, L. (2013). Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement. Dans Vendramin P. dir.. *L'engagement militant*, Presses universitaires de Louvain, p.51-65

Yon, K. (2020). La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel, *Chroniques du Travail*, n°10, p. 37-54.