

# LES COMPÉTENCES COLLECTIVES ET COMMUNES DE DIALOGUE SOCIAL

CHRISTELLE  
HAVARD

01

**SAVOIRS  
PARTAGÉS  
MAI 2024**



**Transformation et Régulation  
de la Relation de Travail**  
CHAIRE DE RECHERCHE

## **SAVOIRS PARTAGÉS, N°1. JUIN 2024**

Directeur de collection : Rémi Bourguignon

[www.chaire-trrt.org](http://www.chaire-trrt.org)

Avec le soutien de l'IPSI – Institut pour le Progrès Social  
dans l'Industrie

La Chaire Transformation et Régulation de la Relation de Travail héberge des travaux de recherche qui décryptent les évolutions du monde du travail et notamment des compromis qui fondent la coopération au sein des organisations. Cela conduit les chercheurs qui s'y investissent à questionner la manière dont le dialogue, dans ses différentes formes, peut se renouveler pour prendre place dans un monde où les techniques managériales se sont largement développées et diffusées. La chaire se veut surtout un espace de rencontres et d'échanges entre ces chercheurs et le monde socioéconomique : travailleurs, managers, DRH, syndicalistes, acteurs publics...

La collection «Savoirs Partagés» est pensée, dans cet esprit, comme un dispositif de diffusion, pour la mettre en discussion, de la connaissance scientifique. Chacun des numéros se saisit d'un enjeu et se propose de synthétiser les résultats mis en avant dans les travaux de terrain. Nous faisons ainsi le pari que cette connaissance peut former un socle à partir duquel mettre en débat les pratiques actuelles et en imaginer, voire expérimenter, de nouvelles. Grâce au soutien de l'IPSI, l'Institut pour le Progrès Social dans l'Industrie, il est possible de «libérer» cette connaissance pour la mettre à disposition du plus grand nombre. Que ses membres en soient vivement remerciés.

## SOMMAIRE

Introduction [page 5](#)

### **1. Les compétences de dialogue social : état des connaissances et pistes de recherche** [page 7](#)

- 1.1. Des compétences de négociation aux compétences de dialogue social [page 8](#)
- 1.2. Des compétences syndicales aux compétences managériales [page 11](#)
- 1.3. Des compétences individuelles aux compétences organisationnelles et collectives [page 15](#)

### **2. Pourquoi et comment étudier les compétences collectives de dialogue social ?** [page 19](#)

- 2.1. Les enjeux d'une analyse des compétences collectives de dialogue social [page 19](#)
- 2.2. Les modalités de mise en lumière des compétences collectives et communes de dialogue social : une illustration [page 23](#)

Conclusion [page 30](#)

Instaurer un dialogue social de qualité est un enjeu primordial pour les acteurs des relations sociales<sup>1</sup> qu'il s'agisse des représentants des salariés, des employeurs et même de l'acteur public (comme en témoignent les réformes récentes). Or la qualité du dialogue dépend souvent des compétences détenues par les acteurs<sup>2</sup>.

La littérature académique a largement étudié les compétences que ceux-ci déploient durant les procédures d'information, de consultation ou de négociation, dans leurs dimensions cognitives (connaissances relatives à la réglementation, au contexte du dialogue social, au contexte socio-économique, etc.), comportementales (aptitudes dans les relations avec les interlocuteurs, savoir communicationnel, etc.), voire dans leurs valeurs. Peu d'études, en revanche, se sont penchées sur les compétences développées dans les espaces informels de dialogue social.

<sup>1</sup>Je remercie vivement Rémi Bourguignon de m'avoir sollicitée pour cet exercice de synthèse et pour ses commentaires et propositions, qui ont permis d'améliorer cette production. Je remercie également les relecteurs de l'IPSI qui m'ont permis de la rendre plus intelligible.

<sup>2</sup> Rioux, 2012 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016

De même, les recherches disponibles se sont, le plus souvent, focalisées sur les compétences individuelles des acteurs du dialogue social, sans grands égards pour leurs compétences collectives, et encore moins pour les compétences que peuvent partager les acteurs managériaux et syndicaux<sup>3</sup>.

Pourtant, les acteurs du dialogue social n'agissent pas de manière isolée mais dans un cadre collectif. Ceci relève de l'évidence s'agissant de la partie syndicale qui constitue, par nature, un collectif mais concerne également les représentants de la direction. Ainsi, leurs actions respectives supposent la mobilisation de compétences collectives telles que les définit la littérature en sciences de gestion, c'est-à-dire des connaissances et des aptitudes partagées par un ensemble d'acteurs constituant un collectif. Ces compétences se révèlent utiles, sinon nécessaires, pour agir et interagir dans certaines situations. Les expériences de dialogue social permettent ainsi à chacun de ces acteurs collectifs de développer des connaissances et aptitudes. Celles-ci concernent la réglementation sociale encadrant la négociation collective et les modalités de consultation et d'information, la recherche de solutions pour résoudre des situations complexes sur les conditions de travail, l'obtention d'accords collectifs innovants, etc.

Si l'on peut aisément considérer les compétences collectives que développent, chacun de leur côté, les représentants du personnel et les représentants de la direction pour intervenir dans le dialogue social, il est également possible de s'interroger sur les compétences collectives partagées par ces deux types d'acteurs. Cela revient à observer les arènes du dialogue social plus seulement comme la rencontre entre des collectifs relativement autonomes considérés en opposition ou en confrontation du fait d'intérêts divergents. Ces collectifs parviennent à prendre des décisions, à produire des règles et à développer ensemble

<sup>3</sup> Havard, 2022b

des compétences. Mais peut-on parler d'un collectif d'acteurs du dialogue social composé à la fois de représentants de la direction et de représentants des salariés ? Comment peuvent-ils construire ensemble un socle de compétences ? Nous parlerons de compétences collectives partagées par chaque type d'acteur (collectif) et de compétences communes lorsqu'il s'agit des compétences partagées entre les deux protagonistes du dialogue social.

L'objectif de la présente contribution au débat est justement de souligner l'importance de considérer ces compétences collectives ou communes de dialogue social tant pour ceux qui y sont confrontés dans la pratique que pour ceux, notamment les chercheurs, qui observent et analysent. Ainsi, cette contribution restitue, dans une première partie, les principales réponses disponibles dans la littérature sur les compétences de dialogue social et les sujets qui restent à explorer ou à développer dans ce domaine.

Ceci permet de souligner l'intérêt d'étudier plus précisément les compétences collectives ou communes de dialogue social. C'est l'objet de la seconde partie. Les enjeux d'une mise en évidence de ces compétences collectives et communes sont discutés tant pour les praticiens que les chercheurs. Puis des éléments de réflexion sont proposés sur les modalités de mise en lumière de ces compétences à partir d'une enquête de terrain<sup>4</sup>.

## **1. LES COMPÉTENCES DE DIALOGUE SOCIAL : ÉTAT DES CONNAISSANCES ET PISTES DE RECHERCHE**

La littérature sur les compétences de dialogue social a été développée principalement par les chercheurs en sociologie des relations professionnelles, en sciences politiques et en sciences de gestion et du management<sup>5</sup>. Plusieurs questions clés ont été posées concernant

<sup>4</sup> Havard, 2022a

<sup>5</sup> Havard, 2022b

l'objet de ces compétences (les compétences liées à la négociation d'abord puis les compétences liées plus largement aux autres activités de dialogue social) (1.1.). Ces compétences de dialogue social ont été étudiées principalement pour les acteurs syndicaux et plus largement pour les représentants des salariés et, de manière plus ponctuelle, pour les acteurs managériaux (1.2.). La littérature a le plus souvent considéré les compétences individuelles des acteurs syndicaux, puis certains chercheurs se sont intéressés à leurs capacités organisationnelles, laissant de côté le niveau intermédiaire des compétences collectives (1.3.). Sur chacune de ces dimensions, nous mentionnons les principales contributions mais aussi les « points aveugles » de la recherche qui pourraient faire l'objet de futures investigations.

## 1.1. DES COMPÉTENCES DE NÉGOCIATION AUX COMPÉTENCES DE DIALOGUE SOCIAL

Les compétences individuelles des négociateurs, tant du côté patronal que syndical, font l'objet d'études régulières depuis les années 1970<sup>6</sup>. Celles-ci mettent en évidence la nature cognitive (i.e. mobilisant des connaissances sur la situation, sur le cadre d'action) et comportementale (i.e. appelant des actions et interactions, des prises de décision) de ces compétences. Elles portent sur la connaissance et la compréhension de la situation de négociation, de son contexte et de ses 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. Ces compétences se sont progressivement diversifiées avec les contextes de négociation concernant leur préparation<sup>7</sup>, les relations entre les négociateurs<sup>8</sup> et le suivi de la négociation, notamment à l'échelle

(6) Kniveton, 1974 ; Nicholson, 1977 ; Knibbs, 1977 ; Pirani, 1986 ; Dugué, 2005 ; Caverley et al., 2006 ; Koc-Menard, 2009 ; Bourque, 2011 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016

(7) Tremblay et Bergeron, 2009

(8) Hennebert et Dupuis, 2016 ; Mias, 2014

internationale<sup>9</sup>. Les compétences associées aux activités de dialogue social autres que la négociation ont été nettement moins étudiées par les chercheurs. Les pratiques d'information, de consultation, de concertation, également constitutives du dialogue social, visent diverses fonctionnalités et produisent des résultats différents<sup>10</sup>. Elles peuvent donc renvoyer à des savoirs et savoir-faire différents. Certaines études existent sur les instances de représentation du personnel (IRP) antérieures à la réforme de 2017 (le comité d'entreprise – CE, le comité hygiène sécurité et conditions de travail - CHSCT) : voir encadré 1.

### Encadré 1 : Les compétences des acteurs des CE et CHSCT

Sur le comité d'entreprise, C. Guillaume et B. Mouret<sup>11</sup> mettent ainsi en évidence plusieurs catégories de compétences :

- les compétences relationnelles des représentants des salariés dans leurs interactions avec les salariés (capacité à établir et maintenir des liens avec leurs mandants), avec les acteurs syndicaux et avec la direction (capacité à instaurer une légitimité) ;
- des compétences gestionnaires liées aux dotations pour les activités socioculturelles ;
- et des compétences d'intervention économique (liées aux attributions économiques du comité d'entreprise – veille économique et qualité de l'information, recours à l'expertise).

Sur les comités hygiène sécurité et conditions de travail, les représentants des salariés développent des compétences particulières d'analyse et de prévention des risques. Ces compétences relèvent à la fois de connaissances génériques sur les risques qui peuvent être acquises par la formation (« des savoirs génériques ») et de connaissances situées sur le travail effectif qui se construisent dans les échanges avec les salariés sur les situations de travail<sup>12</sup>.

9 Barreau et al., 2020

10 Thuderoz, 2021a

11 Guillaume et Mouret 2004

12 Jamet et Mias, 2012 ; Dugué et Petit, 2018 ; Barnier et al., 2020

Dans le cadre du Comité Social et Economique (CSE), R. Bourguignon et alii<sup>13</sup> montrent que les élus voient s'accroître le niveau de maîtrise et le nombre des compétences attendues exigeant davantage de polyvalence et une moindre spécialisation, sans toutefois pouvoir toujours être capables de les pointer. Des études plus approfondies sur les compétences développées dans le cadre des commissions du CSE, et pour les représentants de proximité, pourraient toutefois être menées afin d'identifier les compétences communes, complémentaires et propres à chacune de ces instances. De même, 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<sup>14</sup>, devraient également faire l'objet de recherches sous l'angle des compétences qu'ils permettent d'exercer et de développer chez les acteurs<sup>15</sup>.

En complément de ces compétences de dialogue social, quelques rares travaux identifient les compétences associées à la gestion des conflits du travail (voir encadré 2). Ils ne concernent toutefois que les acteurs syndicaux. Pourtant une étude des compétences développées par les représentants de la direction dans la gestion des conflits collectifs serait originale et éclairante pour les praticiens.

#### **Encadré 2 : Les compétences des acteurs syndicaux lors de conflits**

E. Durrenberger et S. Erem<sup>16</sup> mettent en évidence les écarts entre les compétences que les leaders syndicaux déploient pour négocier et mobiliser les salariés autour d'une grève (connaissances juridiques et de la situation de l'entreprise, capacité à solliciter des soutiens externes, à comprendre les attentes des salariés), et les compétences attendues par les salariés représentés (capacité et volonté de porter la grève notamment).

<sup>13</sup> Bourguignon et alii, 2021

<sup>14</sup> Groux et al., 2018

<sup>15</sup> Landier, 2015

<sup>16</sup> Durrenberger et S. Erem, 2005

Les travaux de R. Beaujolin Bellet<sup>17</sup> sur les restructurations mettent en lumière les compétences mobilisées ou développées par des leaders syndicaux ayant accompagné des restructurations. Ces compétences sont spécifiques par rapport à celles déployées par les représentants des salariés dans les autres activités de dialogue social (négociation et lors des IRP). Ces situations de restructurations nécessitent de mobiliser des compétences «de prise de parole et d'expression» devant différentes catégories d'acteurs (salariés, direction, médias, acteurs publics), des compétences techniques pointues (juridiques, gestionnaires, dispositifs de reclassement), des compétences sociales (gestion d'un rapport de forces et, en même temps, de négociation), et des «compétences de gestion émotionnelle (de ses propres émotions et de celles des salariés).» Ces compétences nécessitent des capacités de leadership et la mobilisation de ressources individuelles et collectives<sup>18</sup>.

## **1.2. DES COMPÉTENCES SYNDICALES AUX COMPÉTENCES MANAGÉRIALES**

De nombreuses recherches en sociologie et en sciences politiques ont mis en lumière les compétences portées par les acteurs syndicaux associées aux activités militantes, leur nature et leurs spécificités (voir encadré 3). La plupart du temps, il s'agissait d'identifier ces compétences pour mettre en place des formations syndicales ou valoriser les parcours des militants.

#### **Encadré 3 : Les compétences militantes des acteurs syndicaux : spécificités, transférabilité et valorisation**

Selon une étude européenne menée à la fin des années 1990<sup>19</sup>, les compétences développées à l'occasion des activités militantes sont

<sup>17</sup> Beaujolin Bellet, 2012

<sup>18</sup> Beaujolin-Bellet et Grima, 2011a ; Beaujolin-Bellet & Grima, 2011b

<sup>19</sup> Rocca et al., 2001

des «savoirs spécifiques» liées aux activités syndicales de revendication et des «savoirs génériques» renvoyant à des compétences de gestionnaires et aux relations avec les salariés que les acteurs syndicaux peuvent redéployer dans des activités professionnelles non-militantes. Les compétences militantes sont principalement de nature comportementale : écoute, adaptation, créativité, conduite de réunion, organisationnelle, expression orale et écrite, prise de parole<sup>20</sup>. Selon E. Chabert et F. Rey<sup>21</sup>, elles peuvent être classées en « trois cercles concentriques » : le premier 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 deuxième cercle réunit l'ensemble des compétences plus transversales liées à l'animation d'équipe, l'analyse, l'organisation et aux techniques de communication ; et le troisième cercle renvoie à des valeurs plus générales telles que l'engagement. Au-delà de ces compétences génériques, la littérature reconnaît les spécificités des compétences selon la nature singulière des activités militantes et des répertoires d'action collective<sup>22</sup>, selon l'ancrage idéologique spécifique lié aux communications et formations syndicales<sup>23</sup> et selon les valeurs portées par les syndicats<sup>24</sup>. Ces compétences militantes se sont professionnalisées<sup>25</sup> au cours de ces vingt dernières années avec les évolutions de la réglementation, la diversification et la complexification des activités syndicales<sup>26</sup>. Ces évolutions ont rendu difficile l'identification de ces compétences pour les acteurs syndicaux eux-mêmes<sup>27</sup> et pour les évaluateurs dans un processus de valorisation des parcours<sup>28</sup>.

<sup>20</sup> Di Ruzza, 2009 ; Rocca et Sébastien, 2011 ; Mischi, 2013

<sup>21</sup> Chabert et F. Rey 2018, p. 37

<sup>22</sup> Gassier et Giraud, 2020

<sup>23</sup> Di Ruzza et Schwarz, 2003 ; Ethuin et Yon, 2010 ; Ponge, 2020

<sup>24</sup> Di Ruzza, 2009 ; Rocca, 2003

<sup>25</sup> Guillaume et Pochic, 2009 ; Ethuin et Yon, 2014

<sup>26</sup> Gassier et Giraud, 2020 ; Tainturier et al., 2020

<sup>27</sup> Di Ruzza, 2009 ; Tomás et al., 2014 ; ORSE, 2014

<sup>28</sup> Rocca, 2003 ; Willemez, 2007 ; Chabert et Rey, 2018

Si les recherches sur les compétences des acteurs syndicaux sont nombreuses, il n'en est pas de même s'agissant des acteurs managériaux. Entrent dans cette catégorie, à la fois les fonctionnels RH, les dirigeants et les managers qui ont tous un rôle à jouer, bien que différent, dans la gestion du dialogue social.

Plusieurs travaux traitent de l'engagement des dirigeants dans l'action collective patronale<sup>29</sup>, mais quelques-uns seulement étudient les conditions de développement de leurs compétences représentatives (voir encadré 4). Par ailleurs, ces recherches ne montrent pas comment les dirigeants mettent en œuvre ces compétences de dialogue social au sein de leur organisation, aux côtés des autres acteurs (fonctionnels RH et managers).

#### **Encadré 4 : Les compétences militantes des dirigeants**

M. Ciccotelli<sup>30</sup> montre comment les adhérents du Centre des Jeunes Dirigeants viennent chercher des ressources (savoirs et savoir-faire) pour exercer leur fonction de jeunes dirigeants et exercer des fonctions représentatives au sein de leur mouvement. V. Gassier<sup>31</sup> montre comment les représentants patronaux de l'artisanat acquièrent (via leur expérience professionnelle, la formation syndicale, et aux côtés des représentants expérimentés et d'experts) des compétences techniques relatives à l'action publique et professionnelle pour être en mesure d'assurer leur fonction représentative au sein d'instances de dialogue social territorial.

Les compétences des fonctionnels RH en matière de dialogue social ont été peu étudiées jusqu'à présent, à quelques exceptions près<sup>32</sup>. C. Biaggi<sup>33</sup>, dans une thèse de sociologie dédiée à la professionnalisation

<sup>29</sup> Offerlé, 2013 ; Offerlé, 2015 ; Penissat et Rabier, 2015 ; Louey, 2020

<sup>30</sup> Ciccotelli, 2015

<sup>31</sup> Gassier, 2019

<sup>32</sup> Oram, 1987 ; Hansen, 2002

<sup>33</sup> Biaggi, 2021

des fonctionnels RH, met en lumière l'éventail de leurs pratiques (gestion des IRP, de la négociation, des relations informelles avec les représentants du personnel, gestion des conflits sociaux et relations avec l'administration du travail) et leurs compétences de « gestion des relations sociales ». Celles-ci renvoient à des savoirs et savoir-faire de nature juridique, mais aussi à des techniques stratégiques (liées ou non à l'utilisation d'outils, des comportements, des capacités à mobiliser les temporalités et les espaces) pour tenir un rôle de représentant de la direction, pour éviter les conflits, pour mener à bien une négociation, et pour communiquer et interagir avec les IRP. Cette recherche souligne également la diversité des acteurs managériaux impliqués dans la gestion des relations sociales, les fonctionnels RH, les directeurs généraux mais aussi les consultants externes, entre lesquels s'opère une division du travail et avec lesquels les gestionnaires des relations sociales peuvent entretenir des relations de pouvoir. C. Biaggi<sup>34</sup> prolonge son analyse en montrant comment se construisent les compétences des fonctionnels RH sur les réformes du droit du travail dans les espaces de socialisation et les compétences émotionnelles mobilisées par des cadres de direction à l'occasion de la préparation d'un licenciement collectif. Si le rôle des managers opérationnels est considéré comme important dans la gestion d'un dialogue social de qualité et dans l'animation des espaces de discussion<sup>35</sup>, il existe peu de recherches sur les compétences qu'ils développent. Ou alors, la littérature est normative spécifiant les compétences que devraient posséder les managers pour pratiquer un dialogue social de proximité<sup>36</sup>. J. Fronty<sup>37</sup> analyse les pratiques de dialogue relationnel que des managers intermédiaires exercent avec les représentants syndicaux présents dans leur unité de travail. Les compétences de ces managers ne sont cependant pas identifiées en tant que telles, mais peuvent être déduites des pratiques analysées : reconnaître les représentants syndicaux comme des acteurs légitimes ;

<sup>34</sup> Biaggi 2023a et Biaggi 2023b

<sup>35</sup> Thuderoz, 2019a

<sup>36</sup> Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016

<sup>37</sup> Fronty, 2021 ; Fronty, 2023

exercer des aptitudes relationnelles (savoir écouter, entretenir le dialogue même lorsqu'il n'y a pas de problème à traiter) ; savoir construire une relation de confiance avec les représentants syndicaux ; savoir réguler les conflits en repérant les doléances des salariés portées par leurs représentants et en les canalisant dans un dialogue avec les représentants syndicaux ; savoir organiser le dialogue en sollicitant les retours critiques et en orchestrant la contradiction dans des espaces de dialogue.

### **1.3. DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES AUX COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET COLLECTIVES**

Les recherches sur les compétences des acteurs syndicaux, mais aussi managériaux, en matière de négociation et de dialogue social, mentionnées ci-dessus mettent en évidence le plus souvent des compétences individuelles. Un courant de recherche s'est développé sur les compétences organisationnelles des acteurs syndicaux, mais pas sur celles des acteurs patronaux. Par ailleurs, les recherches sur les compétences, collectives de niveau intermédiaire, devraient être développées.

Plusieurs recherches initiées par C. Lévesque et G. Murray<sup>38</sup> ont analysé, dans des contextes différents, les « capacités stratégiques » que les organisations syndicales déploient pour faire face aux transformations économiques, technologiques ou sociétales. Dans la continuité de ces travaux, d'autres chercheurs ont montré que ces capacités stratégiques permettaient aux acteurs syndicaux d'engager des actions. Ces capacités reposent à la fois sur des ressources et sur des aptitudes (voir encadré 5).

<sup>38</sup> Lévesque et G. Murray 2010 ; 2013



### Encadré 5 : Les capacités stratégiques des organisations syndicales

Les capacités stratégiques des syndicats<sup>39</sup> 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 ; et « les ressources organisationnelles » matérielles (financières, temporelles, spatiales), humaines (connaissances syndicales) et processuelles (politiques et programmes). Ces ressources sont mobilisées, développées et transmises grâce à quatre « aptitudes stratégiques » : des aptitudes « d'intermédiation » (visant à concilier des intérêts, susciter la collaboration et la communication) ; 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.

Cette approche par les capacités stratégiques des organisations syndicales a été mobilisée dans de nombreuses autres recherches au niveau de syndicats d'entreprise<sup>40</sup>, d'unités syndicales territoriales<sup>41</sup>, de fédérations syndicales nationales<sup>42</sup> ou d'alliances syndicales internationales<sup>43</sup>.

Ces capacités stratégiques permettent aux organisations syndicales de relever, plus ou moins, des défis liés à la mondialisation<sup>44</sup>, aux restructurations des entreprises<sup>45</sup>, ou à la digitalisation<sup>46</sup>. V. Pasquier et alii<sup>47</sup> montrent par exemple que les syndicats mobilisent quatre capacités stratégiques clés pour négocier de « bons » plans de sauvegarde de l'emploi : des compétences d'ordre technique

<sup>39</sup> Lévesque et G. Murray 2010 ; 2013

<sup>40</sup> Cultiiaux, 2014 ; Baril-Gingras et Dubois-Ouellet, 2018

<sup>41</sup> Havard et Sobczak, 2023

<sup>42</sup> Adanhounme et Lévesque, 2013 ; Fairbrother, Gekara & Oyaro, 2016

<sup>43</sup> Hennebert et al., 2018

<sup>44</sup> Lévesque et Murray, 2002 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Murray et al., 2010

<sup>45</sup> Lévesque et Murray, 2013 ; Dupuis, 2020a ; Pasquier, Bourguignon et Schmidt, 2020

<sup>46</sup> Gasparri & Tassinari, 2020 ; Hai peter, 2020

<sup>47</sup> Pasquier et al., 2020

(compréhension de la situation financière, de la stratégie de l'employeur et maîtrise du cadre légal) ; des compétences de gestion de projet pour coordonner les expertises des différentes parties prenantes (experts, entités syndicales d'autres niveaux, médias, pouvoirs publics) ; des « habiletés politiques » consistant à s'accorder avec les autres organisations syndicales ; et des aptitudes communicationnelles discursives pour échanger avec et convaincre les salariés.

À notre connaissance, aucune recherche n'a été menée sur les capacités stratégiques des organisations patronales. Les travaux d'Offerlé<sup>48</sup> traitant des activités de ces organisations patronales, et de leur pouvoir d'influence sur les politiques publiques, pourraient pourtant être exprimées en termes de compétences stratégiques. R. Bourguignon et C. Coron<sup>49</sup> mettent en lumière les capacités stratégiques, plus ou moins développées, par les acteurs syndicaux et managériaux dans les négociations d'accords sur l'égalité professionnelle dans une entreprise. Ils constatent que celles-ci façonnent la forme prise par le dialogue social qui peut être plutôt orienté vers la mobilisation des acteurs locaux ou vers le contrôle de l'action managériale. Cette analyse sur les deux acteurs simultanément devrait être déployée sur d'autres contextes de négociation, notamment sur des négociations de branche qui impliquent des acteurs collectifs (les fédérations syndicales et patronales).

Par ailleurs, le niveau des compétences collectives, intermédiaire entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques<sup>50</sup>, est assez peu étudié à propos du dialogue social. R. Di Ruzza<sup>51</sup> évoque la dimension collective des acteurs et des actions syndicales, mais les compétences collectives ne sont pas clairement mises en lumière pour

<sup>48</sup> Offerlé, 2013 ; Offerlé, 2021

<sup>49</sup> Bourguignon et C. Coron, 2021

<sup>50</sup> Retour, 2005

<sup>51</sup> Di Ruzza, 2009

faire valoir ou améliorer les capacités collectives des équipes. Or, au sein des organisations, mais aussi à d'autres niveaux (la branche, le territoire, l'interprofessionnel national, voire même l'international), les compétences des équipes, côté syndical comme côté patronal, sont essentielles à la tenue du dialogue social. Ces compétences collectives, et les conditions de leur émergence et de leur maintien, devraient faire l'objet d'études empiriques pour les organisations syndicales et patronales et aux différents niveaux mentionnés ci-dessus. Ceci permettrait de faire ressortir les différences de compétences qui sont souvent présentées comme déséquilibrées ou asymétriques pour ces deux acteurs<sup>52</sup>, mais aussi les éléments communs de ces compétences exercées dans le dialogue.

Les récentes études<sup>53</sup> montrant que les acteurs syndicaux et managériaux peuvent développer des compétences communes (telles que définies dans l'introduction) permettent d'avancer que les expériences récurrentes de dialogue social entre les partenaires ou les formations communes<sup>54</sup> conduisent à partager certaines compétences de négociation, des connaissances sur la réglementation. Comme l'a montré V. Gassier<sup>55</sup>, au sein d'une commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat, la confrontation des savoirs pratiques des représentants patronaux et syndicaux est source d'apprentissage collectif. Il est donc important d'investiguer plus précisément ces compétences collectives de dialogue social.

<sup>52</sup> Gassier et Giraud, 2020 ; Giraud et Signoretto, 2023

<sup>53</sup> Lévesque et al., 2018 ; Havard, 2022b ; Bourguignon et Coron, 2023

<sup>54</sup> Thuderoz, 2018 ; 2021b

<sup>55</sup> Gassier, 2020

## **2. POURQUOI ET COMMENT ÉTUDIER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES DE DIALOGUE SOCIAL ?**

Les compétences collectives sont définies souvent comme les connaissances et pratiques attachées et reconnues à un collectif permettant à celui-ci d'agir dans un but commun et de faire face à des situations<sup>56</sup>. Mettre en lumière les compétences collectives générées au cours du dialogue social semble nécessaire pour éclairer les pratiques et les conditions d'un dialogue social de qualité dans les organisations. Comment, dès lors, procéder à l'identification de ces compétences collectives de dialogue social ? Nous répondons à cette question en deux temps. Le premier précise les enjeux liés à l'analyse de ces compétences collectives de dialogue social (CCDS) pour les chercheurs et pour les praticiens (2.1.). Le second montre comment elles peuvent être mises en lumière à partir d'une recherche menée dans une organisation de l'économie sociale et solidaire (2.2.).

### **2.1. LES ENJEUX D'UNE ANALYSE DES COMPÉTENCES COLLECTIVES DE DIALOGUE SOCIAL**

Nous évoquons ci-dessous à la fois les compétences collectives, partagées par un même collectif (acteur syndical ou acteur patronal), et les compétences communes, c'est-à-dire celles qui sont partagées par les deux protagonistes du dialogue social. Les enjeux sont toutefois plus significatifs pour les compétences communes.

Pour les praticiens, étudier les compétences collectives permet de renforcer l'effectivité du dialogue social<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Retour et Krohmer, 2006 ; Ruuska et Teigland, 2009 ; Chédotel et Pujol, 2012; Gentil et Chédotel, 2018 57. Havard, 2021

<sup>57</sup> Havard, 2021

Tout d'abord, l'identification des compétences partagées par les acteurs du dialogue social invite à repérer les connaissances et les aptitudes qui conduisent à prendre des décisions à travers le dialogue social. La perspective n'est pas tant prescriptive (définir les compétences qui doivent être partagées par les membres des espaces de dialogue social) que réflexive. Il s'agit de faire émerger, à partir des pratiques, les savoirs partagés au-delà des inégalités de connaissances, les aptitudes comportementales reconnues par les acteurs comme conduisant à une bonne compréhension des enjeux et au travail de confrontation des solutions possibles, etc. Ainsi, permettre aux acteurs d'identifier les compétences communes qu'ils développent au gré des situations de dialogue social est l'occasion, pour eux, de réfléchir sur leur agir ensemble. Une étude des compétences collectives et communes de dialogue social permet également de réfléchir aux conditions dans lesquelles se sont développées ces compétences dans le temps, aux événements, rencontres et échanges qui ont permis de les générer et aux ressources (humaines, temporelles, financières) mobilisées pour les créer.

La transmission de ces compétences collectives de dialogue social constitue un troisième enjeu. Elle est d'autant plus nécessaire pour la pérennisation de ces compétences qu'il existe un certain renouvellement dans les fonctions de représentation du personnel et de la direction. Du côté des représentants syndicaux, la transmission des savoirs, des savoir-faire et des principes d'action militants est un enjeu fort<sup>58</sup>. Mais cela est vrai aussi du côté des représentants de la direction dont la mobilité professionnelle est parfois imposée dans les grandes organisations.

Enfin, la prise de conscience des compétences communes de dialogue social, outre qu'elle permettrait d'améliorer l'effectivité d'un dialogue

<sup>58</sup> Cassier et Giraud, 2020

social de qualité, pourrait également faciliter la reconnaissance et la valorisation de ce dialogue social auprès des autres parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les partenaires institutionnels, les clients) notamment dans le cadre des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour les chercheurs, considérer les compétences partagées entre les représentants des salariés et l'employeur ou ses représentants dans l'entreprise nécessite tout d'abord de penser les rapports plus ou moins conflictuels entre ces acteurs.

Le champ des relations professionnelles est souvent structuré autour de trois approches, chacune reposant sur des postulats différents concernant le conflit et sa résolution<sup>59</sup>. Dans l'approche unitariste, les relations entre employeur et salariés reposent sur une communauté d'intérêts conduisant à nier l'existence même de représentants des salariés et à considérer le conflit comme la conséquence d'une mauvaise gestion de la relation d'emploi<sup>60</sup>. Dans l'approche radicale, l'opposition entre acteurs des relations sociales renvoie aux rapports de domination entre les classes sociales, la convergence des intérêts est inconcevable et le conflit est le mode d'action pertinent pour que les salariés puissent s'émanciper de leur condition sociale<sup>61</sup>. L'approche pluraliste des relations professionnelles reconnaît le conflit d'intérêts entre les protagonistes mais considère qu'il peut être régulé par la négociation. Cette approche repose sur des postulats rendant possible l'étude des compétences communes de dialogue social. Sans ignorer le rapport salarial inégalitaire ni verser dans un imaginaire harmonieux (comme dans l'approche unitariste), elle peut envisager que se créent des représentations communes à l'occasion d'une négociation intégrative<sup>62</sup>) plus précisément lors du processus d'identification et

<sup>59</sup> Laroche et Salesina, 2019

<sup>60</sup> Laroche et Salesina, 2019 ; Bourguignon et Hennebert, 2021

<sup>61</sup> Hyman 1979

<sup>62</sup> Walton et McKersie, 1965 ; Bourguignon, 2024

de clarification des enjeux et des positions des parties<sup>63</sup> ou lors du partage des informations sur l'objet de la négociation. Dans la vision partenariale des relations sociales<sup>64</sup>, les principes du partenariat peuvent être envisagés comme des éléments cognitifs partagés entre les protagonistes, et les pratiques comme des savoir-faire partenariaux issus de l'expérience. Ces deux éléments peuvent être assimilés à des compétences communes, même si D. Guest et R. Peccei<sup>65</sup> ne les nomment pas ainsi. Cette approche pluraliste offre donc un espace conceptuel pour penser à la fois la confrontation des intérêts mais aussi des compétences communes.

Au-delà des savoirs et savoir-faire partagés, étudier les compétences communes nécessite de définir les contours du collectif qui partage ces compétences<sup>66</sup>. Dans quelle mesure, les deux protagonistes du dialogue social (les représentants des salariés et les représentants de la direction) forment-ils un collectif ? Si l'on se situe dans le courant radical des relations professionnelles, ce collectif est impossible car les deux parties portent des intérêts différents et ne peuvent se donner de buts communs. Dans le courant unitariste, ce collectif peut être pensé mais serait homogène car le but est commun et les intérêts ne divergent pas. Dans l'approche pluraliste, le collectif peut être envisagé comme une composition d'acteurs ayant des trajectoires, des inscriptions sociales, des fonctions et des rôles différents<sup>67</sup> et qui peuvent porter des intérêts différents. Toutefois ces acteurs peuvent se fixer un (ou des) objectif(s) commun(s), mettre en œuvre une action collective, voire prendre une décision de manière collective. Les espaces de dialogue social peuvent en effet être considérés comme des collectifs dont les membres se fixent des objectifs propres au fonctionnement du dialogue social, cherchent à résoudre des problèmes et prennent des décisions (par

<sup>63</sup> McKersie et al., 2008

<sup>64</sup> Guest et Peccei, 2001

<sup>65</sup> Guest et Peccei, 2001

<sup>66</sup> Retour et Krohmer, 2006 ; Picq, 2005

<sup>67</sup> Thuderoz, 2019b

un vote dans le cadre du CSE, par une signature dans le cadre d'une négociation qui aboutit) grâce aux différentes occasions d'échange, de concertation, de consultation ou de négociation.

La confrontation des intérêts au sein de ce collectif n'est pas pour autant effacée. Les compétences collectives se construisent sur une base concomitante de coopération et de confrontation<sup>68</sup>. Elles expriment la capacité du collectif à identifier les différents intérêts, à considérer les alternatives et à les confronter pour parvenir à une solution acceptable pour les membres<sup>69</sup>. Cette considération des intérêts différents, voire divergents, correspond justement à l'identification et à la clarification des enjeux et des positions de chacune des parties, puis à la recherche d'options de résolution de la négociation intégrative<sup>70</sup>. Considérant qu'une étude des compétences collectives de dialogue social est envisageable en dépassant les éventuels freins conceptuels, selon quelles modalités une telle étude peut-elle être menée et quels résultats peut-elle produire ?

## **2.2. LES MODALITÉS DE MISE EN LUMIÈRE DES COMPÉTENCES COLLECTIVES ET COMMUNES DE DIALOGUE SOCIAL : UNE ILLUSTRATION**

Pour illustrer la manière dont les compétences collectives et communes de dialogue social peuvent être mises en lumière dans une organisation, nous nous appuyons sur une étude menée en 2019-2020 auprès d'une association de l'économie sociale et solidaire dont les développements sont détaillés dans un autre document<sup>71</sup>. Au cours de cette étude, nous avons mené 23 entretiens individuels avec des membres de la

<sup>68</sup> Le Boterf, 1994

<sup>69</sup> Chédotel et Pujol, 2012

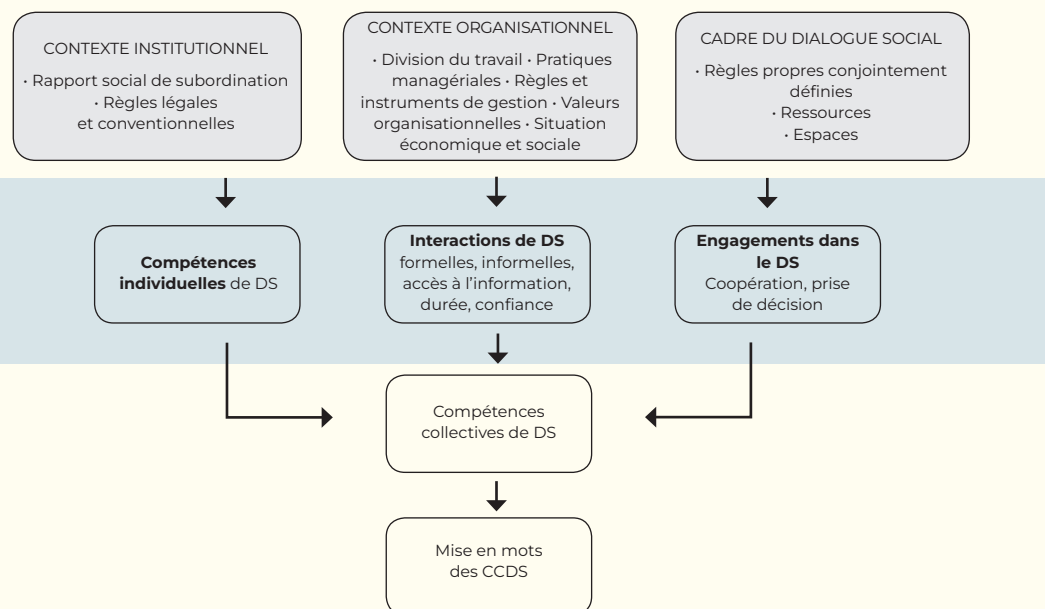
<sup>70</sup> Mc Kersie et al., 2008

<sup>71</sup> Havard, 2022a

direction (direction générale, direction des ressources humaines) et des représentants des salariés, membres du CSE. Un entretien collectif avec des représentants de la direction et des salariés a permis de croiser les avis sur les conditions du dialogue social et de l'émergence des compétences collectives. Cinq observations de réunions (séances de CSE et négociation, séance syndicale de préparation d'un CSE) et d'une formation commune ont été réalisées.

Pour identifier les compétences collectives et communes de dialogue social, nous avons considéré le contexte (institutionnel, organisationnel) dans lequel se situait le dialogue social et son cadre (ses règles, ses ressources et ses espaces). Ceci a permis de circonscrire les collectifs de dialogue social existants et leurs éléments constitutifs (compétences individuelles, engagements subjectifs, nature des interactions). Le schéma<sup>72</sup> ci-dessous restitue le cadre d'analyse adopté :

### Processus de construction des compétences collectives de dialogue social (CCDS)



<sup>72</sup> Havard, 2022a, p.123

L'analyse du *contexte du dialogue social* met en lumière les valeurs de l'organisation qui ont un effet sur les comportements et interactions des acteurs ainsi que sur leurs compétences collectives. Les missions et les valeurs de l'association étant centrées sur l'humain, les acteurs du dialogue social sont, depuis longtemps, sensibles à l'écoute et au respect d'autrui, dimensions substantielles des métiers du social et médico-social et nécessaires à l'exercice du dialogue.

La structuration organisationnelle de l'association (plusieurs entités dispersées géographiquement et exerçant une large diversité d'activités) influence également la composition des IRP (leur représentativité, leurs ressources) et la connaissance que les deux protagonistes du dialogue social ont des situations de travail très diverses et spécifiques.

Le contexte de changements organisationnels (fusion/acquisition et restructuration d'entités, accentuation des impératifs gestionnaires) a fourni de « la matière » au dialogue social. La direction a dû faire preuve de pédagogie pour faire face aux inquiétudes du corps social, expliquer et justifier les raisons et les enjeux des changements lors des consultations. Les représentants du personnel ont concentré leur attention sur les risques professionnels associés à ces changements (en procédant notamment à des alertes). Les équipes syndicales se sont mobilisées pour rassurer les salariés inquiets. Plusieurs négociations ont été menées et ont abouti à des accords : un accord de mise en place du CSE, plusieurs accords de transposition pour intégrer les salariés rejoignant l'entité régionale dans la convention collective de rattachement ; un accord de performance collective pour harmoniser l'organisation du travail et le temps de travail entre les établissements et préciser les conditions de mobilité des personnels.

Durant la période étudiée, le dialogue social a ainsi été très actif, les acteurs ont eu de nombreuses occasions d'interagir, de poser des enjeux, de confronter leurs avis, de prendre des décisions et d'élaborer

des règles négociées qui sont autant d'apprentissages (individuels et collectifs) propices à la construction de compétences collectives.

Au niveau de l'association *deux catégories de collectifs hétérogènes* ont été identifiés. Le collectif de direction formé autour du directeur général, du directeur administratif, de deux responsables RH et d'un responsable HQE s'appuient sur des compétences individuelles complémentaires stratégiques, juridiques, techniques et relationnelles reposant sur une forte légitimité professionnelle et managériale. Le collectif des représentants des salariés est constitué de deux équipes syndicales qui partagent chacune des compétences relationnelles, juridiques et analytiques. Les acteurs de ces équipes ont des compétences individuelles différentes liées aux trajectoires, expériences et formations reçues. Au-delà de ces collectifs respectifs de direction et de représentants du personnel, nous avons identifié deux collectifs mixtes de dialogue associant des représentants de la direction et des salariés : un collectif mixte « de négociation » formé autour du directeur, de la responsable RH en charge du dialogue social et des délégués syndicaux des deux équipes syndicales et un collectif mixte « CSE » constitué des membres du CSE (équipe de direction et membres titulaires du CSE) marqué parfois par des tensions intersyndicales. Cette distinction résulte des règles d'attribution des rôles et des tâches, mais aussi des engagements des acteurs et de leurs interactions.

*Les expériences interactives* permettent en effet de révéler certaines compétences. Les compétences collectives de dialogue social au sein du collectif mixte « de négociation » se construisent principalement au cours des expériences de préparation et de négociation proprement dite qui conduisent les membres à s'engager et à construire ensemble des règles. Les négociations nécessitent, pour chacune des parties, de mobiliser des connaissances sur la réglementation sociale et sur les réalités sociales qui sont ensuite partagées et confrontées. La négociation des accords est révélatrice d'une capacité commune à

parvenir à un accord<sup>73</sup>. Ensuite, cet accord négocié représente, pour un temps au moins, une référence commune, un savoir partagé, vis-à-vis duquel les acteurs du collectif mixte peuvent se positionner, échanger, ou qu'ils peuvent faire valoir auprès de leur propre collectif ou du corps social<sup>74</sup>. Pour le collectif mixte « CSE », les réunions d'instance sont l'occasion d'exercer des compétences relationnelles et de confronter les interprétations sur des situations professionnelles pour acter des décisions.

En dehors de ces instances récurrentes de dialogue social, des compétences collectives se développent également lorsque des acteurs représentant la direction et les salariés doivent gérer des situations de crise, lors de commissions ad hoc paritaires<sup>75</sup>. Ces commissions sont l'occasion de poser des problématiques (par exemple de risques psycho-sociaux) et de convenir de solutions. Les acteurs y participant développent ainsi une capacité à échanger et considérer les spécificités d'une situation et à construire collectivement des solutions concrètes. Les échanges informels bilatéraux réguliers entre représentants des salariés et direction permettent également de partager des informations, d'échanger des points de vue, de construire une compréhension commune<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> « Le fait de se dire que telle chose a été négociée, c'est mettre en avant qu'on a eu telle compétence pour pouvoir négocier » (un représentant syndical).

<sup>74</sup> « Les accords, qu'on signe, ça nous donne un cadre, ça inscrit le salarié aussi dans un environnement de travail où des choses sont définies ensemble » (un représentant syndical).

<sup>75</sup> « La situation de crise partagée, et puis la solution quand on arrive à un point d'accord, génère de l'expérience et des compétences » (direction).

<sup>76</sup> « On échange régulièrement ensemble pour préparer les réunions avec les IRP. (...) c'est enrichissant de s'apporter mutuellement nos connaissances, nos interrogations, et les solutions ensemble » (direction). « La responsable RH, je l'appelle (...) on regarde les textes de lois et on échange au fur et à mesure, comme ça on construit des connaissances communes, une position commune aussi » (représentant syndical).

Enfin, la formation commune<sup>77</sup> rassemblant majoritairement des représentants du personnel (délégués syndicaux, membres du CSE, représentants de proximité) et quelques représentants de la direction (responsables RH, responsable HQE) a permis de construire ponctuellement des connaissances communes réglementaires sur le fonctionnement du CSE, mais surtout aux représentants des salariés d'échanger sur leurs pratiques différenciées du dialogue social dans les entités de l'association.

Ces différentes expériences interactives conditionnent donc significativement la construction des compétences collectives de dialogue social. Elles doivent s'inscrire dans un temps long pour que les acteurs puissent apprendre à se connaître et à se faire confiance mutuellement<sup>78</sup>. La stabilité relative des interlocuteurs, leur proximité et la fréquence de leurs relations sont aussi déterminantes de même que le partage d'information qui permet de confronter les avis, les intérêts et de construire certaines bases communes.

Concernant *l'explicitation des compétences*, les personnes interrogées se sont exprimées assez facilement sur leurs propres compétences individuelles ou celles qu'ils attendaient de leur interlocuteur. La formulation des compétences communes dans les collectifs mixtes a été plus délicate. L'entretien collectif a toutefois permis de les verbaliser. Les participants ont répondu à une question simple (« que savez-vous bien faire ensemble en matière dialogue social ? ») qui a permis de faire émerger quelques compétences. Les participants ont ensuite pu échanger et apporter des compléments. L'intérêt de la démarche n'était donc pas seulement de formuler les compétences mais d'amener les

<sup>77</sup> Cette formation commune, conforme au cahier des charges de l'INTEFP, avait pour objectif d'accompagner les partenaires du dialogue social dans les pratiques d'appropriation des nouvelles normes relatives au fonctionnement d'un CSE.

<sup>78</sup> « Pour construire des compétences collectives, il faut de la confiance » (représentant syndical).

participants à prendre conscience de ces compétences communes et du processus de leur construction.

Toutes ces étapes clés de mise en lumière des compétences collectives de dialogue social (compréhension du contexte, identification des collectifs et des expériences interactives et mise en mots) ne sont possibles que si *les acteurs participent à la démarche*. L'étude a en effet donné l'occasion, en entretien individuel, aux différents interlocuteurs représentant la direction et les salariés de s'exprimer sur le contexte du dialogue social, sur leurs activités respectives en matière de dialogue social, sur leurs propres compétences individuelles, sur les compétences de leurs interlocuteurs (celles qu'ils attendaient, celles qu'ils constataient) et sur les compétences communes. Plusieurs personnes interrogées ont apprécié cet exercice réflexif sur leurs propres pratiques et sur celles de leurs partenaires en entretien individuel. L'entretien collectif fut une démarche inédite qui a également donné satisfaction aux participants. La restitution des travaux auprès des différents interlocuteurs a permis également aux acteurs de prendre conscience de ces compétences collectives et de les mettre en lumière pour améliorer leurs pratiques du dialogue social.

## CONCLUSION

Cette mise en perspective des compétences de dialogue social, et plus précisément des compétences collectives et communes partagées par les acteurs représentant la direction et les salariés, souligne ainsi l'intérêt de prolonger les recherches sur ces objets et la réflexion-action pour les praticiens.

Plusieurs pistes de recherches se dessinent à l'issue de cette revue de littérature. Nous n'avons pas présenté, dans ce cahier, les recherches nombreuses sur le développement des compétences de dialogue social via la formation et l'expérience<sup>79</sup>. Mais il semblerait pertinent de mener une recherche sur la manière dont les formations communes peuvent contribuer à la formation des deux protagonistes du dialogue social à partir d'études de cas comparées. Des investigations sur les organisations patronales devraient également être menées, en particulier, sur leurs capacités stratégiques et la manière dont elles peuvent diffuser les savoir-faire du dialogue chez leurs adhérents et entre structures professionnelles et territoriales.

Au sein des organisations, il nous paraît opportun de mener des recherches sur les compétences des deux protagonistes du dialogue social (de manière comparée mais aussi dans une perspective croisée et partagée) sous plusieurs angles : la manière dont les deux acteurs syndicaux et managériaux se comportent lors de conflits sociaux et développent ainsi des compétences ; la contribution des espaces informels de rencontre au développement des compétences de chacun des acteurs du dialogue social ; la construction des compétences collectives partagées dans d'autres contextes empiriques, les commissions du CSE, le dialogue social de proximité ; et les compétences des directions générales qui ont une influence sur les

<sup>79</sup> voir sur ce point Havard, 2022b

principes et les ressources mises à disposition pour exercer le dialogue social, en particulier dans les petites et moyennes entreprises<sup>80</sup>.

L'étude sur les compétences collectives et communes de dialogue social montre l'intérêt de les mettre en lumière pour révéler et/ou générer un dialogue social de qualité. Elle offre, aux praticiens du dialogue social (tant managériaux que syndicaux), un cadre permettant de les identifier et d'interroger les conditions de leur construction. Nous souhaitons souligner l'importance d'identifier, dans l'organisation, les différents collectifs pertinents de dialogue social (de négociation, de CSE mais aussi de proximité) et leur articulation pour envisager le travail d'exploration des compétences collectives et communes. Ces collectifs se structurent autour des expériences collectives qui, par leur récurrence et leur inscription dans la durée, permettent aux acteurs de s'engager dans le partage des informations sur la situation, la confrontation des visions et des enjeux et la volonté d'aboutir à une décision.

L'identification des compétences partagées se fait donc à partir de l'analyse des expériences et de manière participative avec les acteurs eux-mêmes dans une logique réflexive et de confrontation croisée. Parce que les compétences sont étroitement liées aux expériences, elles sont fragiles et volatiles et l'exercice de mise en mots des compétences doit être renouvelée régulièrement. Nous invitons ainsi les praticiens du dialogue social à investir dans ces investigations sur ces compétences collectives et communes.

<sup>80</sup> Giraud et Signoretto, 2023



## BIBLIOGRAPHIE

- ADANHOUNME A. B. & LEVESQUE C. (2013), L'action syndicale à l'international vue du Sud : du global au local ou du local au global ?, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68(2), 239-260.
- AMHERDT, C.-H., DUPUICH-RABASSE, F., EMERY, Y., GIAUQUE, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations - Emergence, gestion et développement*, Presses de l'Université Laval.
- BARIL-GINGRAS G. & DUBOIS-OUELLET S. P. (2018), *Framing, resources and repertoire of local trade union action for health and safety: A study conducted with a Quebec central labour body*, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(3), 429-460.
- BARNIER L. M., BOUFFARTIGUE P., GRANAUX S. & PENDARIÈS J. (2020), Entre 'culture de prévention' et contre-pouvoir: la formation en santé au travail des représentants du personnel, *La Revue de l'Ires*, 101-102, 99-125.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2012), Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations, *La Revue de l'Ires*, 72, 145-168.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011a), Le talent des leaders syndicaux, *Revue internationale de psychosociologie*, XVII, 247-258.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011b), Organiser la résistance contre une restructuration lourde : le travail de militants syndicaux, *Politix*, 95, 181-206.
- BIAGGI C. (2021), Quand les « relations sociales » sont un travail - Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines, *Doctoral thesis*, Université de Paris Saclay.
- BIAGGI C. (2023a), Les DRH face aux réformes du droit du travail, *Les mondes du travail*, 30, 137-151.
- BIAGGI C. (2023b), La négociation avec les syndicats : quel travail émotionnel pour les cadres de direction ?, *Négociations*, 39, 27-44.
- BOURGUIGNON R., DE BECDELIÈVRE P., BÉTHOUX E., CONNOLLY H., MIAS A., & TAINURIER P. (2021), Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social: étude longitudinale de 7 grandes entreprises. *Research report*, Université Paris Dauphine-PSL.
- BOURGUIGNON, R., & CORON, C. (2023), *The micro-politics of collective bargaining: The case of gender equality*, *Human Relations*, 76(3), 395-419.
- BOURGUIGNON, R. & HENNEBERT, M. (2021), 12. Relations professionnelles : Retour sur des rapports complexes avec la Gestion des Ressources Humaines. In : Rachel Beaujolin-Bellet ed., *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Caen : EMS Editions, 217-235.
- BOURGUIGNON, R. (2024), Richard E. WALTON et Robert B. MCKERSIE – Une approche comportementale et stratégique de la négociation collective, in Coron C., Grasser B. et Oiry E. (coord.) *Les grands auteurs en GRH*, EMS Editions.
- BOURQUE R. (2012), Négociateur est un métier, un vrai métier, et cela s'apprend ! Interview avec Claude Rioux, *Négociations*, 2012/1, 17, 101-121.
- 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), 62-75.
- CHABERT E. & REY F. (2018), La valorisation des acquis de l'expérience syndicale, CFTC.
- CHÉDOTEL, F., & PUJOL, L. (2012), *The influence of identity on collective competence in strategic decision-making: the case of SCOP*. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1), 87-107.
- 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), 49-78.
- 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), 13-25.
- DI RUZZA R. & SCHWARZ Y. (2003), De l'activité militante à l'élaboration de savoirs, *Éducation Permanente*, 2003/1, 154, 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), 252-273.
- DUPUIS M. (2020), Construire des mobilisations face aux restructurations d'entreprises: une comparaison du pouvoir syndical local en France et au Canada, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 75(3), 449-472.
- DURRENBERGER E. P. & EREM S. (2005), *Staff, stewards, and strikes: Labor's communication gap*, *Journal of Anthropological Research*, 61(2), 179-200.
- 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, 24, 9-57.
- ETHUIN N. & YON K. (2014), La fabrique du sens syndical - La formation des représentants des salariés en France (1945-2010), *Bellecombe-en-Bauges*, Éditions du Croquant.
- FAIRBROTHER P. & GEKARA V. O. (2016), Multi-scalar trade unionism: Lessons from maritime unions, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(4), 589-610.
- FILLIEULE O., MONNEY V. & RAYNER H. (2019), Le métier et la vocation de syndicaliste, *Lausanne*, Éditions Antipodes.

- FRONTY J. (2021), Managers et syndicats. Étude de cas dans l'industrie aéronautique, doctoral thesis, ESCP Business School.
- FRONTY, J. (2023), Managers et syndicats : duel ou duo ? Relations industrielles / *Industrial Relations*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101316ar>
- 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. (éd.), *La fabrique du sens syndical - La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 291-315.
- GASPARRI, S. & TASSINARI, A. (2020). *Smart' Industrial Relations in the Making? Insights from Analysis of Union Responses to Digitalization in Italy*. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 796-817.
- GASSIER Y. (2019), Apprendre à jouer (de) son rôle. L'acculturation des représentants artisans au jeu syndical institutionnel, *Politix*, 128(4), 115-142.
- GASSIER Y. & GIRAUD B. (2020), *Le travail syndical en actes - Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- GENTIL, P., & CHÉDOTEL, F. (2018), Tools and practices for collective competence in situations: The case of the Scrum agile method, *Revue française de gestion*, 270(1), 101-114.
- GIRAUD, B. & Signoretto, C. (2023), *A wage compromise in crisis. Que reste-t-il à négocier dans les entreprises ?* Éditions du Croquant, Collection Dynamiques socio-économiques, Vulaines-sur-Seine.
- GROUX G., NOBLECOURT M. & SIMONPOLI J.-D. (2018), *Le dialogue social en France - Entre blocages et big bang*, Paris, Odile Jacob.
- GUEST, D.E. & R. PECCEI (2001), *Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage*, *British Journal of Industrial Relations*, 39 (2), 207-236.
- GUILLAUME C. & MOURET B. (2004), Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ?, *La Revue de l'IRES*, 44, 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*, 85, 31-56.
- HAIPETER, T. (2020), *Digitalisation, unions and participation: The German case of 'industry 4.0'*. *Industrial Relations Journal*, 51(3), 242-260.
- HANSEN W. (2002), *Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals*, *Human Resource Management Review*, 12(4), 513-538.
- HAVARD C. (2021b), Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion, in Géa F. and Stévenot A. (eds.), *Le dialogue social - L'avènement d'un modèle ?*, Editions Bruylant, 600-617.
- HAVARD C. (2022a), Comment se construisent les compétences collectives de

dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas, @ghr, n°43, 2/2022, 117-142.

- HAVARD C. (2022b). Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 149, 11-24.
- HAVARD, C. & SOBCZAK, A. (2023). La contribution des unités syndicales territoriales au développement de la RSE : étude des capacités de trois syndicats français. *Revue de l'organisation responsable*, 18, 29-48.
- 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, 25, 55-71.
- HYMAN, R. (1979), *Industrial relations theory: a materialist analysis*, *Sociologie du travail*, 4, , 418-438.
- 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.
- KNIBBS J. R., (1977), Negotiating skills training and industrial relations development, *Personnel Review*, 6(1), 29-31.
- KNIVETON B. H. (1974), Industrial negotiating: Some training implications, *Industrial Relations Journal*, 5(3), 27-37.
- KOC-MENARD S. (2009), *How negotiators can use social relations to create advantage*, *Human Resource Development International*, 12(3), 333-341.
- LANDIER H. (2015), *Dialogue social - Une urgence pour l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- LAROCHE, P., SALESINA M. (2019). GRH et relations de travail - Fondements théoriques, enjeux contemporains, Louvain-La-Neuve, De Boeck Editions.
- LE BOTERF, G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LÉVESQUE C., HENNEBERT M. A., MURRAY G. & BOURQUE R. (2018), *Corporate social responsibility and worker rights: Institutionalising social dialogue through international framework agreements*, *Journal of Business Ethics*, 153(1), 215-230.
- LÉVESQUE C. & MURRAY G. (2002). *Local versus global: Activating local union power in the global economy*. *Labor Studies Journal*, 27(3), 39-65.
- Lévesque C. & Murray G. 2003. Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau. *La Revue de l'IRES*, 41(1), 1-28.
- LEVESQUE C. & MURRAY G. (2010), Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale, *La Revue de l'Ires*, 2010/2, 65, 41-65.
- LÉVESQUE C & MURRAY G. (2013), *Renewing union narrative resources: How union capabilities make a difference*, *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), 777-796.

- LOUEY S. (2020), «Libérons l'entreprise !» (Se) mobiliser en milieu patronal, in Gassier Y. & Giraud B. (éd.), *Le travail syndical en actes - Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 171-192.
- MCKERSIE, R.B., T. SHARPE, T.A. KOCHAN, A.E. EATON, G. STRAUSS, M. MORGENSTERN, *Bargaining Theory Meets Interest-Based Negotiations: A Case Study. Industrial Relations, January 2008*, 47(1), 66-96.
- 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), 41-53.
- MURRAY G., DUFOUR C., HEGE A. & LÉVESQUE, C. (2010). *Referential unionisms and globalisation: A comparative study of workplace union dynamics. European Journal of Industrial Relations*, 16(4), 311-332.
- NICHOLSON N. (1977), *Skills, values and relationships in an industrial negotiating committee, Industrial Relations Journal*, 8(4), 54-60.
- OFFERLE M. (2013), *Patrons en France*, La Découverte.
- OFFERLE M. (2015), *Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme, Sociétés contemporaines*, 98(2), 79-106.
- OFFERLE M. (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard.
- 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*, report, July.
- PASQUIER V., Bourguignon R., Schmidt G. (2020), *La négociation des Plans de Sauvegarde de l'Emploi, quels arbitrages ? [Research report]* Agence d'objectifs de l'IREs.
- PENISSAT É. & RABIER M. (2015), *Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF, Sociétés contemporaines*, 98(2), 107-136.
- PICQ T. (2005), *Comment développer des compétences collectives? Quand le Handballeur vient au secours du manager, Gérer et comprendre*, 79, 76-83.
- PIRANI, M. (1986). *Bargaining Strategy - Myth or Reality? Employee Relations*, 8(4), 17-22.
- PONGE R. (2020), *Remobiliser les salariés en se formant à l'analyse du travail. Enjeux et tensions d'une tentative d'hybridation des savoirs scientifiques et militants*, in Gassier Y. & Giraud B. (2020), *Le travail syndical en actes - Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 193-218.
- RETOUR D., & KROHMER C. (2006). *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, 149-183.

- RETOUR D. (2005), *Le DRH face au dossier Compétences, Management & Avenir*, 4, 187-200.
- RIOUX, C. (2012), «Négociateur est un métier, un vrai métier et cela s'apprend!» Interview restituted by Reynald Bourque, *Négociations*, 2012/1, 17, 101-121.
- ROCCA M. (2003), *Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance, Éducation Permanente*, 1(154), 165-178.
- ROCCA M. & SEBASTIEN G. (2011), *La validation des acquis des militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux*, seminar La VAE et les parcours diplômants pour les militants et responsables syndicaux, Institut des sciences sociales du travail, CNAM, November, Paris.
- RUUSKA, I., & TEIGLAND, R. (2009), *Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative, International Journal of Project Management*, 27, 323-334.
- TAPONAT, G. & P. ARNAL-ROUX (2016), *Dialogue social - Form et développer les compétences des acteurs*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- THUDEROZ C. (2018), *Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective, Gérer et Comprendre*, n°134, 14-23.
- THUDEROZ C. (2019a), *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- Thuderoz C. (2019b), *Scholarly representations of collective bargaining and bargaining work, Industrial Relations*, 74(4), 621-642.
- THUDEROZ C. (2021a), *Pour une ingénierie du dialogue social*, in Géa F. & Stévenot A. (eds.), *Le dialogue social - L'avènement d'un modèle ?*, Brussels, Éditions Bruylant, 185-203.
- THUDEROZ C. (2021b), *Les formations communes syndicats/entreprises. Sociographie d'un dispositif à repenser, Revue de droit du travail*, 9, September, 493-504.
- 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*, 18(2), 177-194.
- TREMBLAY J.-F. & BERGERON J.-G. (2009), *Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective? Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(1), 134-153.
- WALTON, R.E. & R.B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- WILLEMEZ L. (2007), *Faire fructifier son engagement : Conséquences et limites de la validation des expériences militantes*, in Neyrat. (ed.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2-914968-27-2.

L'AUTRICE

## **CHRISTELLE HAVARD**

Christelle Havard est enseignante-chercheuse en management des ressources humaines et des organisations à Burgundy School of Business, habilitée à diriger des recherches. Ses travaux portent sur le rôle des acteurs dans les changements organisationnels, le dialogue social et la théorie de la régulation sociale. Elle a publié ces dernières années sur le rôle des managers et des organisations syndicales dans les changements associés à la responsabilité sociale et environnementale, sur la négociation des accords-cadres internationaux et sur les compétences des acteurs du dialogue social.

CAHIER N°- 1

# Les compétences collectives et communes de dialogue social

Christelle Havard

Les compétences détenues par les acteurs sont considérées comme une condition de la qualité du dialogue social dans les organisations. Bien que ces acteurs, que l'on envisage la partie syndicale ou la partie managériale, n'agissent pas isolément mais dans un cadre collectif, ces compétences sont, le plus souvent, appréhendées sous un angle essentiellement individuel. Un changement de regard apparaît ainsi nécessaire pour penser les compétences collectives, définies comme des connaissances et des aptitudes partagées par les membres d'un collectif, voire les compétences communes partagées par les deux collectifs qui structurent le dialogue social.

L'objectif de cette contribution est de faire la lumière sur ces débats. Elle synthétise les résultats des travaux de recherche dédiés aux compétences de dialogue social et propose de les prolonger par une analyse des compétences collectives et communes de dialogue social prenant appui sur une étude de terrain.



Transformation et Régulation  
de la Relation de Travail  
CHAIRE DE RECHERCHE