

# Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche

Par Christelle HAVARD

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

La qualité du dialogue social dans les entreprises dépend en partie des compétences de ses acteurs. Qu'en est-il aujourd'hui de la recherche sur les compétences associées au dialogue social ? Notre objectif dans cet article est de faire un état de la littérature sur les compétences de dialogue social et d'identifier les champs heuristiques non encore explorés. On montre ainsi que des recherches existent sur les compétences individuelles de négociation et sur les savoirs syndicaux individuels, mais aussi sur les capacités stratégiques des organisations syndicales. Par ailleurs, la littérature traite significativement des modalités de construction des compétences syndicales. Plusieurs voies de recherche sont ensuite identifiées permettant de combler des points aveugles de la recherche sur les compétences managériales de dialogue social, sur les compétences collectives de dialogue social et sur certains espaces du dialogue social inexplorés.

## Introduction

Le « dialogue social de qualité » est au cœur des évolutions réglementaires de ces vingt dernières années (Combrexelle, 2015). Ses 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 renouvellement 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 sont connus, l'évolution des pratiques vers un dialogue social de qualité reste laborieuse. Celui-ci dépend du rôle des acteurs, de leur stratégie, de leurs relations et du contexte de leurs interactions, éléments décrits largement par les recherches en relations professionnelles (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, celles-ci sont présentées comme déterminantes par plusieurs experts en relations sociales (Combrexelle, 2015 ; Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016), mais aussi par la recherche (Géa et Stévenot, 2021). Qu'il s'agisse des compétences des acteurs syndicaux, comme des représentants des employeurs ou de la direction, ces compétences permettent au dialogue social de se dérouler 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 sur ces compétences de dialogue social et sur la manière dont elles sont développées ?

Notre objectif dans cet article est de faire un état des recherches existantes sur les compétences liées à la pratique du dialogue social et d'identifier les champs encore inexplorés afin de proposer des 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, de co-détermination entre employeurs et représentants des salariés sur le travail et l'emploi (Gazier et Bruggeman, 2016 ; Thuderoz, 2021a).

Après avoir présenté 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, nous montrons que la littérature a largement mis en lumière les compétences associées aux processus de négociation collective, les compétences portées par les représentants des salariés (principalement syndicales) et les modalités de développement de ces compétences de dialogue social. Certains champs de recherche sont encore peu explorés ou représentent des « points aveugles » de la littérature, ouvrant sur des voies possibles de recherche.

## Méthodologie

Cet état de la littérature sur les compétences associées aux pratiques du dialogue social et les modalités de leur développement nécessite de définir les champs disciplinaires et concepts clés retenus, ainsi que 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 des ressources humaines et des relations professionnelles (*industrial relations*)<sup>(1)</sup>. En revanche, sur la base de données PERSEE, nous n'avons retenu qu'une sélection limitée 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, au dialogue social et aux acteurs du dialogue social (voir Tableau 1 ci-après), ils ont été combinés. La notion de compétence, mobilisée largement en sciences de gestion, a été complétée par des notions proches (savoirs, savoir-faire, capital, capacité), qui ont des significations différentes mais qui sont utilisées également. La notion de dialogue social a été associée à la négociation, aux conflits du travail et aux relations sociales<sup>(3)</sup>.

Ces sources issues des bases de données ont été complétées par la lecture de plusieurs ouvrages anglophones et francophones<sup>(4)</sup>, de deux thèses<sup>(5)</sup> et de rapports de recherche<sup>(6)</sup>. Seules les sources traitant des compétences des acteurs individuels ou collectifs du dialogue social ont été sélectionnées, celles qui abordaient la question du management des compétences n'ont pas été retenues. vingt-trois références ont été écartées, parce qu'elles ne traitaient pas significativement du sujet ou de manière trop distanciée, 118 références ont donc été sélectionnées (voir Tableau 2 page suivante).

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

<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*, *Négociations*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, *Revue de l'IREES*.

<sup>(2)</sup> Revues retenues : *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, *Les Cahiers du Genre*, *Formation Emploi*, *La nouvelle revue du travail*, *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*.

<sup>(3)</sup> La notion de médiation, proche de la négociation, a fait l'objet d'une recherche bibliographique mais n'a pas été retenue, car elle couvre très souvent un champ plus large que celui des relations professionnelles (Guillaume-Hofnung, 2020). Le lecteur pourra se référer aux travaux de Stimec et Adjès (2015) sur la médiation en entreprise.

<sup>(4)</sup> Bazerman et Neale (1993) ; Bourque et Thuderoz (2011) ; Dugué (2005) ; Di Ruzza (2009) ; Ehtuin et Yon (2014) ; Taponat et Arnal-Roux (2016) ; Fillieule et al. (2019) ; Thuderoz (2019) ; Gassier et Giraud (2020) ; Géa et Stévenot (2021).

<sup>(5)</sup> Biaggi (2021) ; Fronty (2021).

<sup>(6)</sup> Bérout et al. (2011) ; Gounon et Landier (2013) ; ORSE (2014) ; Combrexelle (2015) ; Chabert et Rey (2018) ; Groux et al. (2018) ; Pasquier et al. (2020).

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

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

Références	Sélectionnées	Écartées	Total <sup>(7)</sup>
Compétences de négociation	14	5	19
Formation à la négociation	3	1	4
Compétences associées au conflit du travail	6	0	6
Compétences managériales (FRH, patronales, managériales)	12	5	17
Compétences syndicales individuelles	27	5	32
Compétences syndicales organisationnelles	14	0	14
Compétences syndicales et expérience syndicale	12	1	13
Formation syndicale	23	6	29
Valorisation des compétences syndicales	7	0	7
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>23</b>	<b>141</b>

Tableau 2 : Classification des références recensées.

(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.

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.

## Les compétences associées à la négociation collective

La littérature a abondamment traité des compétences associées au processus de négociation collective. Plusieurs travaux, relativement anciens, identifient en effet 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 travaux certaines récurrences sur la nature des compétences nécessaires pour mener à bien une négociation collective. Elles sont très souvent à la fois de 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 décision) (Knibbs, 1977 ; Pirani, 1986 ; Dugué, 2005 ; Koc-Menard, 2009 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016). De manière récurrente, ces compétences 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. Il est moins souvent fait référence aux valeurs portées par ces acteurs, à l'exception de Nicholson (1977) qui distingue les compétences syndicales de négociation de leurs dispositions morales, ou Gantois (2014) qui différencie des profils de compétences selon les appartenances syndicales.

Plusieurs auteurs constatent une diversification dans la définition des compétences, qui renvoie à la complexification croissante des contextes de négociations concernant leur préparation (Tremblay et Bergeron, 2009) et les relations entre les négociateurs (Hennebert et Dupuis, 2016 ; Mias, 2014). La négociation d'accords-cadres internationaux (ACI) est notamment un contexte relativement nouveau et

<sup>(7)</sup> Le total des références classées est supérieur au nombre de références, car plusieurs références portent sur plusieurs thématiques.



Photo © Rijksmuseum

Adriaan de Lelie, *The Sculpture Gallery of the Felix Meritis Society*, huile sur toile, Amsterdam, 1806-1809. Amsterdam, Rijksmuseum.

« De manière récurrente, ces compétences 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. »

complexe permettant de développer des compétences. Barreau *et al.* (2020) mettent justement en lumière les savoirs créés et échangés par les directions d'entreprises mondiales et les fédérations syndicales internationales lors de négociations d'ACI : savoir créer des relations entre interlocuteurs internationaux, savoir porter des sujets à la négociation et établir un mandat de négociation, savoir former une équipe de négociation et savoir mettre en œuvre l'accord négocié.

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 analytiques, ils considèrent aussi la diversité des contextes de négociation (Pirani, 2006 ; Bourque, 2012 ; Dugué, 2005 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016 ; Barreau *et al.*, 2020).

Au-delà des compétences associées aux processus de négociation, la littérature s'est principalement penchée sur les compétences des acteurs, et en particulier des acteurs syndicaux.

## 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 et, dans une moindre mesure, sur les compétences stratégiques des organisations syndicales. Cette distinction compétences individuelles / compétences organisationnelles est inspirée de Retour (2005), et correspond aux types de compétences identifiées par la littérature.

### 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. Ils 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 liés aux activités syndicales de revendication » des « savoirs génériques » renvoyant à des compétences de gestionnaires. Ces compétences déclarées par les militants sont principalement de nature comportementale : « capacités à écouter, à accueillir, à s'adapter, à faire preuve de ténacité, de créativité, etc. » (Di Ruzza, 2009, p. 114). Mischi (2013) souligne en particulier les compétences linguistiques, au cœur de l'activité de représentation (lecture, écriture, prise de parole). Elles sont 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 » (Rocca et Sébastien, 2011, p. 2).

Les compétences syndicales sont spécifiques du fait de la diversité des activités syndicales (Corcuff, 1991). Cette diversité 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 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 ; Tainturier *et al.*, 2020), qui les éloignent parfois de leur expertise professionnelle d'origine (Giraud, 2014b).

Chabert et Rey (2018, p. 37) classent ces compétences syndicales 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.

Selon Di Ruzza (2009, p. 35 et suivantes), 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 régulent 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 singulière de l'activité syndicale, et en particulier à la « maîtrise du répertoire de l'action collective »

(Gassier et Giraud, 2020, p. 39), ils fondent souvent la légitimité et l'autorité des militants (Berthonneau, 2020, p. 130). Les « savoirs institués », notamment de nature juridique (Willemez, 2003), ont un ancrage idéologique spécifique lié aux communications et formations syndicales (Di Ruzza et Schwarz, 2003 ; Ethuin et Yon, 2010). Ils complètent les savoirs d'usage et sont particulièrement 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 rendent particulièrement difficile l'identification des compétences syndicales.

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. Ces difficultés sont mises en lumière, notamment, 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), 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 est 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 militantes. 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 est posée. 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 nombreuses recherches mettent donc l'accent sur les compétences individuelles des acteurs syndicaux. D'autres, moins nombreuses, valorisent les compétences stratégiques de ces acteurs.

### Les compétences stratégiques des représentants syndicaux

Un ensemble de recherches met en perspective les « capacités » (*capabilities*) que les acteurs syndicaux doivent déployer pour faire face aux évolutions économiques, technologiques ou sociétales du dialogue

social (Hege *et al.*, 2011 ; Fairbrother, 2015 ; Nizzoli, 2017). Il s'agit cette fois plutôt de compétences organisationnelles déployées par l'entité syndicale. Lévesque et Murray (2010 ; 2013) parlent de « capacités stratégiques » permettant l'exercice d'un « pouvoir » syndical.

Ces recherches font souvent référence à la théorie des ressources. Certaines « ressources » et « capacités » permettent à des syndicats d'accompagner des restructurations (Frost, 2000). Elles sont encastrées dans un réseau (*network embeddedness*) correspondant aux relations que les syndicats locaux nouent avec leurs fédérations ou d'autres syndicats. Elles se nourrissent de la « vitalité politique » (*political vitality*) des *leaders* syndicaux et de l'activisme de leurs membres qui cherchent à défendre leurs intérêts. Quatre « capacités » sont mentionnées :

- 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 ;
- la capacité à sensibiliser les membres du syndicat local aux enjeux du moment ;
- la capacité du syndicat local à accéder aux processus de décision à différents niveaux ;
- et la capacité du syndicat à maintenir un équilibre entre coopération et conflit pour préserver la défense des intérêts des salariés.

Ces 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 de 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 (Lévesque et Murray, 2013) ; « les ressources organisationnelles » matérielles (exprimées financièrement, en temps syndical, en espace), humaines (connaissances syndicales) et processuelles (politiques et programmes) (Lévesque et Murray, 2010, pp. 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, pp. 53-57).

Ces capacités stratégiques sont mises en avant par d'autres recherches au niveau de syndicats d'entreprise (Cultiaux, 2014 ; Baril-Gingras et Dubois-Ouellet, 2018), de fédérations syndicales nationales (Adanhounme et Lévesque, 2013 ; Fairbrother, Gekara & Oyaro, 2016) ou d'alliances syndicales internationales (Hennebert *et al.*, 2018). Cette approche par les « capacités » des organisations syndicales est mobilisée pour analyser la manière dont les syndicats peuvent négocier des accords-cadres internationaux (Lévesque *et al.*, 2018). Pasquier *et al.* (2020) montrent que les syndicats mobilisent quatre capacités stratégiques clés pour négocier de « bons » plans de sauvegarde de l'emploi : des compétences d'ordre technique (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 ; des aptitudes communicationnelles discursives pour échanger avec et convaincre les salariés.

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

## 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 restituons plutôt une synthèse des nombreux travaux portant sur l'expérience syndicale et les spécificités des formations syndicales.

### Par l'expérience syndicale

De nombreuses recherches sociologiques montrent 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).

Di Ruzza (2009) met en lumière la diversité des expériences d'acquisition de compétences de représentants du personnel au sein de trois entreprises. Elles sont individuelles, mais aussi collectives. Les compétences des militants se développent au sein de l'organisation syndicale à travers les valeurs et les prescriptions relatives aux modalités de l'activité militante, mais aussi lors d'échanges. 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 récents mettent en lumière les espaces informels de développement des compétences militantes (Fillieule *et al.*, 2019 ; Alfandari, 2020 ; Berthonneau, 2020). Beaujolin-Bellet (2012) montre comment les *leaders* syndicaux affrontant des restructurations ont développé des compétences au contact de mentors ou d'experts. 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 dès lors 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).

### Par la formation syndicale

De nombreux travaux dans la littérature francophone et anglophone (Offerlé, 1991 ; Schuller et Robertston, 1984) montrent comment s'opère le développement des compétences militantes aussi *via* la formation syndicale rassemblant « les dispositifs mis en œuvre 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).

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) qui 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, 2011, 2015). Tandis que les formations syndicales visent davantage la « socialisation militante » (Berthonneau, 2020) et le développement des 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 (Bérout *et al.*, 2011).

Ces différentes recherches éclairent sur la diversité et les objectifs des formations, mais aussi sur leur « efficacité ». Ces formations améliorent la prise de conscience des compétences par les militants syndicaux, leur confiance personnelle et leur engagement syndical (Peetz et Alexander, 2011 ; 2013). 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 ; Beaujolin-Bellet, 2012). Plusieurs dispositifs mis en place par les organisations syndicales facilitent la transmission des savoirs militants en formation : la tenue régulière d'assemblées générales, la constitution de collectifs regroupant les militants par secteur professionnel 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).

### Voies de recherche sur les compétences de dialogue social

À partir des travaux restitués, il est possible d'identifier des « points aveugles » de la recherche qui pourraient faire l'objet de futurs développements. Quatre principaux axes d'exploration sont identifiés : les compétences portées par les acteurs managériaux du dialogue social, les niveaux auxquels peuvent être analysées les compétences (individuels, collectifs et stratégiques), les processus et espaces de dialogue social, autres que la négociation, permettant de développer des compétences, et les « formations communes ».

## 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 aussi les dirigeants qui président les instances de représentation du personnel (IRP) –, s'impliquent dans la résolution de conflits et mettent à disposition des ressources dédiées au dialogue social. De même, les managers opérationnels peuvent être des acteurs du dialogue social par leurs interactions avec les représentants du personnel pour traiter ou faire part des conflits, ou pour transmettre des informations abordées lors des instances de consultation. Qu'en est-il des compétences de dialogue social portées par ces différents acteurs ?

Si une littérature substantielle existe sur les compétences des fonctionnels RH (Lawson et Limbrick, 1996 ; Kaufman, 1996 ; Blancero *et al.*, 1996 ; Haines *et al.*, 2010 ; Srimannarayana, 2013), curieusement 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 les managers des relations sociales : des connaissances juridiques liées aux relations professionnelles, une compréhension des spécificités du dialogue social de l'organisation, une attitude de reconnaissance de la légitimité des représentants du personnel, et des compétences analytiques, sociales, communicationnelles et de négociation.

Plus récemment, la thèse en sociologie de Biaggi (2021) dédiée à la professionnalisation des fonctionnels RH met en lumière la diversité de leurs pratiques et leurs compétences de « gestion des relations sociales ». Celle-ci recouvre la gestion des IRP, de la négociation, des relations informelles avec les représentants du personnel, la gestion des conflits sociaux et les relations avec l'administration du travail (p. 18). Les compétences clés associées au travail de négociation, à l'anticipation des conflits et aux interactions avec les représentants des salariés sont les suivantes : des savoirs et savoir-faire de nature juridique, mais aussi des techniques stratégiques (liées ou non à l'utilisation d'outils, des comportements, des capacités à mobiliser les temporalités et les espaces) pour tenir son rôle de représentant de la direction, pour éviter les conflits, pour mener à bien une négociation, pour communiquer et interagir avec les IRP. Cette recherche souligne également la diversité des acteurs managériaux impliqués dans la gestion des relations sociales, et montre la manière dont s'opère une division du travail entre eux et dont ils interagissent à propos de la gestion des relations sociales. Cette importante recherche offre donc un point de départ structurant à l'étude des compétences des fonctionnels RH en matière de dialogue social, qui mériterait d'être prolongée.

Plusieurs travaux traitent de l'engagement des dirigeants dans l'action collective patronale (Offerlé, 2013 ; Offerlé, 2015 ; Ciccotelli, 2015, Penissat et Rabier, 2015 ; Louey, 2020) ou des conditions de développement de leurs compétences représentatives. Ainsi, Ciccotelli (2015) montre comment les adhérents du Centre des jeunes dirigeants viennent chercher des ressources (savoirs et savoir-faire) dont ils ne disposent pas pour exercer leur fonction de jeunes dirigeants et exercer des fonctions représentatives au sein de leur mouvement. Gassier (2019) présente 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. Mais ces recherches ne montrent pas comment les dirigeants mettent en œuvre ces compétences de dialogue social au sein de leur organisation et aux côtés des autres acteurs (fonctionnels RH et managers).

Enfin, 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 (Thuderoz, 2019). Une littérature normative met en lumière les compétences que devraient posséder les managers pour pratiquer un dialogue social de proximité. Pour Landier, ces compétences devraient concerner le rôle et le fonctionnement des IRP, les droits de représentation, le contexte social et syndical, et les principes de veille sociale. Taponat et Arnal-Roux (2016, p. 26) identifient quatre composantes essentielles d'une formation au management de proximité du dialogue social :

- une formation initiale, culturelle, sur les rapports sociaux dans l'entreprise ;
- une formation structurelle au rôle d'intermédiation du management dans le système de relations sociales en France ;
- une formation de base aux éléments de relations sociales, de politique RH et de la place du management dans le dialogue social ;
- et une formation en situation de relations sociales.

Mais il existe très peu de recherches sur les pratiques et les conditions d'exercice de leur rôle en matière de dialogue social. Dans sa thèse en sciences de gestion, Fronty (2021) analyse les pratiques de dialogue relationnel que des managers intermédiaires exercent avec les représentants syndicaux présents dans leur unité de travail. Elle révèle les relations informelles régulières qu'ils entretiennent avec les syndicats leur permettant d'anticiper les tensions dans leurs équipes, d'améliorer leurs décisions pour qu'elles conjuguent au mieux impératifs productifs et acceptabilité sociale. Les compétences de ces managers ne sont cependant pas identifiées en tant que telles (l'auteure se réfère plutôt à la notion de « posture managériale », p. 324), mais nous pouvons les déduire des pratiques analysées : reconnaître les représentants syndicaux comme des acteurs légitimes (p. 273) ; exercer des aptitudes relationnelles (savoir écouter, entretenir le dialogue même lorsqu'il n'y

a pas de problème à traiter) (p. 272) ; savoir construire une relation de confiance avec les représentants syndicaux (p. 272) ; savoir réguler les conflits en repérant les doléances des salariés portées par leurs représentants (p. 279) et en les canalisant dans un dialogue avec les représentants syndicaux (p. 291) ; savoir organiser le dialogue en sollicitant les retours critiques et en orchestrant la contradiction dans des espaces de dialogue (pp. 284-287). Ces recherches devraient être complétées pour expliciter et mettre en lumière les compétences réellement exercées par les managers intermédiaires dans d'autres contextes organisationnels.

### Les niveaux d'analyse 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 et pour d'autres acteurs.

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 leurs compétences stratégiques. Offerlé (2021) analyse, à partir d'entretiens, la manière dont les « patrons » peuvent exercer un pouvoir d'influence sur les politiques publiques, mais cette capacité stratégique n'est pas exprimée en termes de compétences. Les travaux en sciences de gestion sur les compétences stratégiques mentionnés ci-dessus pourraient servir de cadre théorique. Bourguignon et Coron (2021) mettent en lumière les capacités stratégiques plus ou moins développées par les acteurs syndicaux et managériaux dans les négociations d'accords égalité professionnelle dans une entreprise. Cette analyse sur les deux acteurs simultanément semble également prometteuse et devrait être déployée dans d'autres contextes de négociation.

Par ailleurs, le niveau des compétences collectives (intermédiaire entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques – Retour, 2005) devrait également être exploré. La dimension collective est souvent évoquée dans les recherches pour expliquer les actions syndicales (Di Ruzza, 2009), mais les compétences collectives ne sont pas clairement mises en lumière pour faire valoir ou améliorer les capacités collectives des équipes. Des études empiriques devraient être menées dans cette optique pour les organisations syndicales et patronales.

Au sein des organisations, 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).

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'analyser, à travers des études de cas, la nature de ces compétences partagées par les membres de la direction et par les représentants du personnel, et de mettre en évidence les conditions de leur développement (Havard, 2021). Havard (2022) montre ainsi que des compétences sont partagées entre les représentants de la direction et des salariés au sein de différents espaces de dialogue social (négociation, consultation au sein du CSE) d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, et que la mise en mots de ces compétences collectives est loin d'être évidente pour les acteurs.

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

### Les processus et espaces de dialogue social permettant le développement de compétences (autres que de négociation)

Les compétences développées dans les processus et espaces de dialogue social autres que celle de la négociation collective mériteraient davantage de recherches. Le dialogue social couvre en effet de nombreuses pratiques et occasions d'échanges 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 (2021a), ces différentes pratiques 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 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 ; Barnier *et al.*, 2020). Mais ces études pourraient être mises à jour dans le cadre du comité social et économique (Farvaque, 2021), dans les diverses commissions s'y rattachant et pour les représentants de proximité, 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 (Groux *et al.*, 2018), devraient également faire l'objet 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 de Fillieule *et al.* (2019).

Par ailleurs, nous avons identifié très peu d'études sur les compétences associées à la gestion des conflits du travail malgré l'appel de Giraud (2009) à analyser les savoirs syndicaux pour amener les salariés à se mobiliser. Ces recherches devraient donc être étoffées.

Côté syndical, Beaujolin-Bellet (2012) met en lumière quatre catégories de compétences mobilisées ou développées par des *leaders* syndicaux ayant accompagné des restructurations : des compétences « de prise de parole et d'expression », des compétences techniques (juridiques, gestionnaires, dispositifs de reclassement), des compétences sociales (gestion d'un rapport de forces, négociation), et des « compétences de gestion émotionnelle (de ses propres émotions et de celles des salariés) ». Ces compétences nécessitent des capacités de *leadership* (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011a) et la mobilisation de ressources individuelles et collectives (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011b). Dans une approche anthropologique, Durrenberger et Erem (2005) 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).

Côté managérial, Giraud (2007, 2013) analyse la manière dont les consultants en relations sociales transmettent aux directions d'entreprise des stratégies et des techniques de prévention, de contournement et de gestion des conflits du travail, mais n'étudie pas les compétences développées par les directions elles-mêmes. De même, Mornet-Perier (2007) propose un modèle de gestion des conflits sociaux à destination des managers sans analyser sa mise en pratique par les managers. Ce champ des compétences managériales de gestion des conflits est donc à explorer pour les directions et les managers de proximité en complément des travaux de Biaggi (2021).

### Le développement des compétences par les « formations communes »

Concernant le développement des compétences, un nouveau champ de recherche se dessine ces dernières années autour des « formations communes » préconisées par Combrexelle (2015) et mises en place par décret en 2017. Ces formations réunissent dans un même lieu des représentants de la direction et des représentants syndicaux, et ont pour objectif de développer les compétences individuelles de chaque participant, mais aussi des connaissances partagées sur le dialogue social. Morel (1991) préconisait déjà au début des années 1990 d'organiser des réunions de « négociation-formation » en présence des deux parties afin de développer l'expertise des militants.

Ces formations communes sont aujourd'hui 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.

Étudiant l'expérience nord-américaine, 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) et le déploiement d'une « coopération conflictuelle » (Thuderoz, 2021b).

Des recherches empiriques devraient donc être développées sur le contexte français pour mesurer les effets réels de ces formations sur les compétences des acteurs du dialogue social.

## Conclusion

Cet état de la littérature sur les compétences associées au dialogue social ne prétend pas l'exhaustivité tant les champs disciplinaires sont divers (les relations professionnelles, la sociologie, les sciences de gestion) et les dimensions sont nombreuses (les acteurs, les niveaux, les espaces, la nature, le développement). Nous avons toutefois identifié les champs de recherche ayant déjà fait l'objet de recherches significatives et ceux qui restent à explorer. Nous avons ainsi synthétisé les travaux portant sur les compétences de négociation, les compétences des acteurs syndicaux (individuelles et organisationnelles), et les modalités de développement des compétences syndicales par l'expérience et la formation.

Plusieurs champs de recherche restent à explorer. Les compétences de dialogue social exercées par les différents acteurs managériaux tels que les fonctionnels RH, les dirigeants ou les managers opérationnels devraient faire l'objet de recherches empiriques pour mettre en évidence à la fois la nature des compétences exercées, les contextes interactionnels de cet exercice et les conditions de leur développement en entreprise. Les recherches mettant en évidence les compétences stratégiques des acteurs syndicaux pourraient être étendues aux acteurs patronaux. Les compétences collectives pourraient également être étudiées, en particulier leur développement au sein des collectifs respectifs syndicaux et patronaux et les compétences partagées par les collectifs mixtes de dialogue social dans les entreprises. L'analyse des compétences associées à la gestion des conflits côté syndical pourrait être actualisée et étendue aux acteurs managériaux.

De même, le développement des compétences acquises dans le cadre des espaces informels de dialogue social, dans les instances nouvellement mises en place par les ordonnances de 2017 et à l'occasion des formations communes pourrait faire l'objet d'études empiriques.

Ces futures recherches devraient être menées dans une perspective contextualiste, afin de révéler la diversité et la contingence des compétences et des conditions de leur développement. Elles devraient également associer les acteurs afin qu'une prise de conscience puisse s'opérer à propos de la nature de ces compétences et des conditions de leur développement. Ceci est une condition pour que les acteurs puissent améliorer leurs capacités d'action, et l'efficacité de leur action individuelle et collective (Favarque, 2021).

## Références

- ABDELNOUR S. & BERNARD S. (2019), « Devenir syndicaliste malgré soi : La socialisation militante en tension des chauffeurs de VTC mobilisés », *Politix*, 4(4), pp. 65-90.
- ADANHOUNME A. B. & LÉVESQUE 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), pp. 239-260.
- 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 », 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, pp. 267-289.
- 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), pp. 429-460.
- 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), pp. 383-403.
- BARNIER L.-M. & CLERC F. (2014), « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2, 18, pp. 163-170.
- 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, pp. 99-125.
- BARREAU J., HAVARD C. & NGAHA-BAA. (2020), "The innovation role of global union federations in concluding and implementing international framework agreements: Through knowledge exchange and creation inside international union networks", *European Journal of Industrial Relations*, 26(1), pp. 41-57.
- BAZERMAN M. & NEALE M. (1992), *Negotiating rationally*, Free Press.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2012), « Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations », *La Revue de l'Ires*, 72, pp. 145-168.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011a), « Le talent des leaders syndicaux », *Revue internationale de psychosociologie*, XVII, pp. 247-258.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011b), « Organiser la résistance contre une restructuration lourde : le travail de militants syndicaux », *Politix*, 95, pp. 181-206.
- 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), pp. 163-179.
- BÉROUD S., DENIS J. M., DESAGE G. & THIBAUT M. (2011), *L'Union syndicale Solidaires : une organisation au miroir de ses militants : profils, pratiques, valeurs*, rapport de recherche du laboratoire Triangle, Université Lyon 2.
- 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 », 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, pp. 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 », 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, pp. 99-122.
- BIAGGI C. (2021), *Quand les « relations sociales » sont un travail - Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, thèse de doctorat, Université de Paris-Saclay.
- BOURGUIGNON R. & CORON C. (2021), "The micro-politics of collective bargaining: The case of gender equality", *Human relations*, <https://doi.org/10.1177/00187267211052472>.
- BOURQUE R. (2012), « Négocier est un métier, un vrai métier, et cela s'apprend ! Entretien avec Claude Rioux », *Négociations*, 2012/1, 17, pp. 101-121.
- BOURQUE R. & THUDEROZ C. (2011), *Sociologie de la négociation*, Rennes, 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), pp. 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), pp. 49-78.
- COMBEXELLE 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), pp. 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. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 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), pp. 13-25.
- DE BECDELIEVRE 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), pp. 345-369.
- DELMAS C. (2011), « Du "perfectionnement" professionnel à la "performance" de l'action syndicale. Formations et expertise à la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) », *Le Mouvement Social*, 235(2), pp. 89-104.
- DELMAS C. (2015), « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC : L'entreprise comme espace de référence », *Travail et emploi*, 4(4), pp. 31-59.
- DI RUZZA R. & SCHWARZ Y. (2003), « De l'activité militante à l'élaboration de savoirs », *Éducation Permanente*, 2003/1, 154, pp. 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*, Toulouse, 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), pp. 252-273.
- DURRENBERGER E. P. & EREM S. (2005), "Staff, stewards, and strikes: Labor's communication gap", *Journal of Anthropological Research*, 61(2), pp. 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, pp. 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, 235, pp. 3-21.
- 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. (2015) "Rethinking trade unionism: Union renewal as transition", *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), pp. 561-576.
- FAIRBROTHER P. & GEKARA V. O. (2016), "Multi-scalar trade unionism: Lessons from maritime unions", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(4), pp. 589-610.
- FARVAQUE N. (2021), « La mise en place du comité social et économique : une grammaire de l'efficacité peu évaluée », in GÉA F. et STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant, pp. 407-422.
- 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*, thèse de doctorat, ESCP Business School.
- FROST A.C. (2000), "Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), pp. 560-578.
- FROST A. C. (2001), "Creating and sustaining local union capabilities – The role of the national union", *Relations Industrielles – Industrial Relations*, 56(2), pp. 307-325.
- GANTOIS M. (2014), « Former à la négociation collective. Observations croisées 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, pp. 291-315.
- GAZIER B. & BRUGGEMAN F. (2016), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Un essai de théorisation », *Négociations*, 2016/2, 26, pp. 55-72.
- GASSIER Y. (2019), « Apprendre à jouer (de) son rôle. L'acculturation des représentants artisans au jeu syndical institutionnel », *Politix*, 128(4), pp. 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 », 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, pp. 245-266.
- 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.
- GÉA F. & STÉVENOT A. (2021), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant.
- 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), pp. 125-147.
- GIRAUD B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, 86(2), pp. 13-29.
- GIRAUD B. (2013), « Derrière la vitrine du «dialogue social» : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, 50(1), pp. 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. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 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*, 81(2), pp. 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), pp. 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, pp. 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, pp. 31-56.
- GUILLAUME-HOFNUNG M. (2020), *La Médiation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- 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), pp. 491-513.
- HANSEN W. (2002), "Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals", *Human Resource Management Review*, 12(4), pp. 513-538.
- HAVARD C. (2021), « Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion », in GÉA F. & STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Éditions Bruylant, pp. 600-617.
- HAVARD C. (2022), « Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas », *@ghr*, n°43, 2/2022, pp.117-142.
- HEGE A., LÉVESQUE C., MURRAY G. & DUFOUR C. (2011), « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'IRES*, 68(1), pp. 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, 25, pp. 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), pp. 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), pp. 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, pp. 47-58.
- KAUFMAN B. E. (1996), "Transformation of the corporate HR/IR function: Implications for university programs", *Labor Law Journal*, 47(8), pp. 540-548.

- KNIBBS J. R., (1977), "Negotiating skills training and industrial relations development", *Personnel Review*, 6(1), pp. 29-31.
- KNIVETON B. H. (1974), "Industrial negotiating: Some training implications", *Industrial Relations Journal*, 5(3), pp. 27-37.
- KOC-MENARD S. (2009), "How negotiators can use social relations to create advantage", *Human Resource Development International*, 12(3), pp. 333-341.
- LANDIER H. (2015), *Dialogue social – Une urgence pour l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- LAWSON T. E. & LIMBRICK V. (1996), "Critical competencies and developmental experiences for top HR executives", *Human Resource Management*, 35(1), pp. 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, pp. 41-65.
- LÉVESQUE C. & MURRAY G. (2013), "Renewing union narrative resources: How union capabilities make a difference", *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), pp. 777-796.
- LÉVESQUE C., HENNEBERT M. A., MURRAY G. & BOURQUE R. (2018), "Corporate social responsibility and worker rights: Institutionalizing social dialogue through international framework agreements", *Journal of Business Ethics*, 153(1), pp. 215-230.
- 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, pp. 171-192.
- MANSON J. J. (1958), "Mediators and their qualifications", *Labor Law Journal*, 9(10), pp. 755-764.
- MATONTI F. & POUPEAU F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155(5), pp. 4-11.
- MCKERSIE R. B. & WALTON R. E. (1992), "A retrospective on the behavioral theory of labor negotiations", *Journal of organizational behavior*, 13, pp. 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), pp. 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, pp. 132-151.
- MOREL C. (1991), « La drôle de négociation », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°22, mars, pp. 77-91.
- MORNET-PÉRIER C. (2007), « La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME », *Revue Des Sciences de Gestion*, 223, pp. 41-51.
- NICHOLSON N. (1977), "Skills, values and relationships in an industrial negotiating committee", *Industrial Relations Journal*, 8(4), pp. 54-60.
- NIZZOLI C. (2017), « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, 160(4), pp. 3-18.
- OFFERLÉ M. (1991), « En salle. Formation syndicale et transactions éducatives. Ethnographie d'une salle de cours », *Politix*, 4(14), pp. 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), pp. 79-106.
- OFFERLÉ 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), pp. 13-16.
- ORSE (2014), *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associative*, rapport, juillet.
- PASQUIER V., BOURGUIGNON R. & SCHMIDT G. (2020), *La négociation des plans de sauvegarde de l'emploi : quels arbitrages ?*, Agence d'objectifs de l'IRES.
- 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, 68, pp. 173-206.
- PEETZ D. & ALEXANDER M. (2013), "A synthesis of research on training of union delegates", *Industrial Relations Journal*, 44(4), pp. 425-442.
- PENISSAT É. & RABIER M. (2015), « Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF », *Sociétés contemporaines*, 98(2), pp. 107-136.
- PHILO P. (2001), "Accrediting the activism of English trade unionists on higher education", in ROCCA M. et al. (éd.), *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, pp. 9-17.
- PIRANI M. (1986), "Bargaining strategy – Myth or reality?", *Employee Relations*, 8(4), pp. 17-22.
- QUINN T. J., ROSENBAUM M. & MCPHERSON D. S. (1990), "Grievance mediation and grievance negotiation skills: Building collaborative relationships", *Labor Law Journal*, 41(11), pp. 762-772.
- RETOUR D. (2005), « Le DRH face au dossier Compétences », *Management & Avenir*, 4, pp.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), pp.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), pp. 344-351.
- SCHULLER T. & ROBERTSON D. (1984), "The impact of union education: A framework for evaluation", *Labor Studies Journal*, 9(1), pp. 66-79.
- SRIMANNARAYANA M. (2013), "Human resource competencies as perceived by executives", *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), pp. 298-313.
- STIMEC A. & ADIJÈS S. (2015), *La médiation en entreprise*, Paris, Dunod.
- STRAUSS A. L. (1978), *Negotiations. Varieties, processes, contexts, and social order*, Londres, Jossey Bass.
- TAINTURIER P., TOBOIS P. & BOURGUIGNON R. (2020), « Les institutions représentatives du personnel face aux questions économiques », rapport pour l'Agence d'objectifs de l'IRES.
- TAPONAT G. & ARNAL-ROUX P. (2016), *Dialogue social – Former et développer les compétences des acteurs*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- THOMAS A. (2017), « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale », *Sociologie*, 8(3), pp. 265-282.
- THUDEROZ C. (2010), *Qu'est-ce que négocier? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- THUDEROZ C. (2018), « Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°134, décembre, pp. 14-23.

- THUDEROZ C. (2019), *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- THUDEROZ C. (2021a), « Pour une ingénierie du dialogue social », in GÉA F. & STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant, pp. 185-203.
- THUDEROZ C. (2021b), « Les "formations communes syndicats/ entreprises". Sociographie d'un dispositif à repenser », *Revue de droit du travail*, 9, septembre, pp. 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), pp. 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), pp. 134-153.
- TYSOE M. (1982), « Social psychology and training techniques for industrial negotiators », *Industrial Relations Journal*, 13(1), pp. 64-75.
- WILLEMEZ L. (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle », *Sociétés contemporaines*, 52, pp. 17-38.
- WILLEMEZ L. (2007), « Faire fructifier son engagement : Conséquences et limites de la validation des expériences militantes », in NEYRAT F. (éd.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2-914968-27-2.
- WILLEMEZ L. (2013), « Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement », in VENDRAMIN P. (éd.), *L'engagement militant*, Louvain-La-Neuve, Presses universitaires de Louvain, pp. 51-65.
- YON K. (2020), « La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel », *Chroniques du Travail*, n°10, pp. 37-54.