Étude des compétences sociales au cours du processus de négociation syndicale, approche située au sein d'une entreprise de sidérurgie

Émilie Atze

▶ **To cite this version:**

Émilie Atze. Étude des compétences sociales au cours du processus de négociation syndicale, approche située au sein d'une entreprise de sidérurgie. Psychologie. Université de Picardie Jules Verne, 2016. Français. NNT : 2016AMIE0004 . tel-03653192

HAL Id: tel-03653192

https://theses.hal.science/tel-03653192

Submitted on 27 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Picardie Jules Verne
U.F.R de Sciences humaines, Sociales et Philosophie
Centre de Recherche en Psychologie Cognition Psychisme et Organisation (EA 7273)

Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations - ergonomie

Date de soutenance : 30 mars 2016

Étude des compétences sociales au cours du processus de négociation syndicale

Approche située au sein d'une entreprise de sidérurgie

Par **Emilie ATZE**

Thèse dirigée par le Professeur **Gérard VALLERY**

Jury :

M. Michel DUBOIS, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Rapporteur
M. Philippe SARNIN, Professeur des Universités, Université Lumière, Lyon 2, Rapporteur
M. Alain LANCRY, Professeur Emérite, Université de Picardie Jules Verne, Amiens, Examinateur
M. Gérard VALLERY, Professeur des Universités, Université de Picardie Jules Verne, Amiens, Directeur de thèse
Mme Marie BRESSOLLETTE-ALLAIN, Directrice des ressources humaines, *ArcelorMittal,* Montataire, Invitée

Cette recherche est le fruit d'une contribution d'un ensemble de personnes que je tiens à remercier chaleureusement et auprès desquelles je souhaite témoigner ma profonde reconnaissance.

« Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ».

REMERCIEMENTS

❖ ***MERCI AUX PERSONNES QUI M'ONT OUVERT DES PORTES ET ONT PERMIS L'AMORCE, LE DEROULEMENT ET/OU LA CONCRETISATION DE CETTE THESE :***

M. Gérard Valléry, mon Directeur de thèse :

- De m'avoir ouvert la porte pour la réalisation de cette thèse
- Pour son accompagnement, pour son écoute active, pour ses conseils pertinents
- Pour sa grande confiance en moi
- Pour son respect
- Et simplement d'être une personne sincère, dévouée, patiente, compréhensive, très altruiste et qui a la faculté d'insuffler la motivation.

« Prends le temps de réfléchir, mais lorsque c'est le moment de passer à l'action, cesse de penser et vas-y ! » (Andrew Jackson).

Suite aux nombreuses difficultés à trouver un terrain d'étude et à d'innombrables « portes au nez », je remercie :

Mme Marie Bressollette Allain, DRH de la société *ArcelorMittal* à Montataire (Oise) :

- Pour l'accès au terrain réel des négociations syndicales, qui a permis la concrétisation de notre recherche
- Pour sa disponibilité, les entretiens qui m'ont permis de découvrir en partie l'univers des négociations
- Pour sa sympathie.

Je remercie très sincèrement les personnes qui se sont intéressées à ma recherche :

Les membres du jury : Michel DUBOIS, Philippe SARNIN et Alain LANCRY qui ont accepté de me lire et me font l'honneur d'examiner ce travail.

A *ArcelorMittal* Montataire, merci :

Aux organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CGT et FO ayant accepté ma présence aux réunions. Merci aux syndicalistes pour les échanges volontiers en dehors des réunions ou pendant les suspensions de réunions.

Merci particulièrement aux syndicalistes **M. C. P; M. N. V; M. C. D-B,** pour leur contribution active au cours des entretiens d'auto-confrontations, leur disponibilité, leur patience, leur collaboration.

« Là où se trouve une volonté, il existe un chemin » (Winston Churchill).

❖ ***MERCI AUX PERSONNES QUI M'ONT AIDEE A DEPASSER DES POINTS DE BLOCAGE LIES AUX ANALYSES QUANTITATIVES :***

- **Serge Levallois :** pour sa disponibilité et son aide dans le choix d'une démarche d'analyses statistiques.
- **Maxime Rio :** pour son écoute et son aide en statistiques.
- **Laurent Sovet :** pour son intérêt et ses conseils en analyses factorielles.
- **Serge Volkoff :** pour ses conseils dans le classement des données recueillies.

« La solution de tout problème se trouve dans le problème lui-même » (S. Aun Weor).

❖ ***MERCI AUX PERSONNES QUI SE SONT INTERESSEES A MA RECHERCHE ET ONT EU OCCASIONNELLEMENT UNE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT :***

- **Béatrice Romey** : pour son écoute, sa compréhension, son avis, ses encouragements.
- **Witold et Elisabeth Litwin** : Merci Witold pour les conseils apportés autour de la formalisation des écrits, merci à Elisabeth pour sa présence et son soutien en diverses circonstances.

-

« Working hard for something we don't care about is called stress ; working hard for something we love is called passion » (Simon SInek).

❖ ***MERCI A TOUTES LES PERSONNES QUI M'ONT ENTOUREES, SOUTENUE ET DIVERTIE :***

- **Famille, particulièrement aux parents et Ivy,** d'être aussi exceptionnels, pour leur amour, leur soutien, leur présence, leur bienveillance.

« Lorsque nous sommes entourés des bonnes personnes, toutes les raisons sont bonnes pour sourire (Bertrand Russell).

- **Dziadzia**, **Mamie Irène, Odette**, pour leur tendresse, d'avoir toujours souhaité notre bonheur. Merci pour tout. Bon voyage à vous…

« Malgré les année qui défilent, il y a des personnes que l'on n'oubliera jamais ».

- **Erwan**, d'être une personne incroyable, merci pour cet enthousiasme, ce grand optimisme et cette sérénité.

« Fréquentez des gens optimistes et heureux. C'est contagieux ».

- **A tous les amis et particulièrement ceux que j'ai rencontré au cours de mon parcours en psychologie,** merci pour leur « peps », leurs belles personnalités, leur convivialité, leur présence, en continu ou par intermittence.

« I love people who make me laugh. I honestly think it's the thing I like most. To laugh. It cures a multitude of ills. It's probably the most important thing in a person » (Audrey Hepburn).

- **Antoine**, je garderai le meilleur de toutes ces années…

« Dans chaque épreuve, ne cherchons pas l'ennemi, cherchons l'enseignement » (Mikao Usui).

- **La belle équipe des doctorants de l'UPJV Amiens,** pour leur sympathie et leurs précieuses recommandations.

- **Aux hôtesses** avec qui j'ai partagé tant de missions et salons, merci notamment pour leurs sourires et leur bonne humeur.

« On n'est pas responsable de la tête que l'on a mais on est responsable de la tête que l'on fait » (Coluche).

❖ ***MERCI A L'ENSEMBLE DES PERSONNES QUI ONT CONTRIBUEES A MES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES :***

« L'expérience, ce n'est pas ce qui nous arrive mais ce que nous faisons de ce qui nous arrive » (Aldous Huxley).

❖ ***MERCI AUX PERSONNES QUE J'AI RENCONTREES DURANT CETTE PERIODE ET QUI ONT CONTRIBUE A MON DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET A MON EPANOUISSEMENT :***

- **Notamment Yves de Montbron**, pour ses enseignements sur la pensée positive.

« Le bonheur dépend de la qualité de vos pensés » (Marcus Aurelius).
« N'attend pas le moment parfait. Prend le moment et rend le parfait ».

« Le Bonheur n'est pas quelque chose qui nous arrive mais une compétence que nous développons » (Matthieu Ricard).

- **Les professionnels issus du domaine de la naturopathie, dont Christian Brun,** avec lesquels j'ai eu l'occasion d'échanger et qui m'ont ouvert les yeux sur de nouvelles règles d'hygiène de vie

« Que ton aliment soit ton médicament » (Hippocrate).
« Les maux du corps sont les maux de l'âme. Ainsi, on ne doit pas chercher à guérir le corps sans guérir l'âme » (Platon).

❖ ***MERCI ENFIN A L'ENSEMBLE DES AUTEURS ET DES PROFESSIONNELS QUI ONT INSPIRE LA REDACTION DE CETTE THESE :***

Parfois, « l'important n'est pas de convaincre, mais de donner à réfléchir » (Bernard Werber).

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 23

1. Genèse et contexte dans lequel s'inscrit cette recherche 23

a) Sources d'inspirations d'une thèse sur les compétences sociales 23

b) Ancrage de notre étude dans la continuité du projet « NACRE » 25

2. Pourquoi s'intéresser aux compétences sociales 25

a) Un caractère intemporel de ces compétences, à la fois ancien et actuel 26

b) Des compétences sociales au cœur de la gestion des ressources humaines 26

c) Des compétences perçues comme prédicteurs de la réussite en emploi 26

d) Développement de compétences sociales au sein de nouvelles formes d'organisations du travail et de certains secteurs d'activité 27

3. Une ampleur ubiquiste de la communication dans le monde du travail 27

a) Des compétences relatives à la communication 28

b) Omniprésence de la communication en entreprise et identification d'un contexte susceptible de dévoiler les compétences sociales 29

c) Les négociations syndicales, incontournables dans la quête du bon fonctionnement de l'entreprise 29

4. Choix des « objets » etudiés au sein des négociations 29

a) Le climat ou l'ambiance comme « toile de fond » des échanges 30

b) Les interactions et jeux d'influences entre acteurs 30

c) Les intérêts dévoilés et la finalité des négociations 31

5. Objectifs multiples de la recherche 31

6. Triple intérêt de la recherche et positionnement 32

a) Pour la recherche 32

b) Pour les entreprises 32

c) Au niveau du dialogue social 33

7. Annonce du plan 34

- Point de synthèse 35

I. 1ère PARTIE : Théorie : regards portés sur les compétences et les compétences sociales dans le monde du travail 37

1. INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE : théorie 39

A. CHAPITRE I : Les compétences, d'hier à aujourd'hui 40

1. Evolution de la compétence en entreprise : d'une logique du poste consensuelle à une logique compétence controversée 40
a) La compétence sociale, une « compétence » avant tout 40
b) De la gestion par le poste à la gestion par la compétence, un peu d'histoire 40
(1) Bref historique autour de la notion de compétence 40
(2) Moments clés vers l'émergence progressive du modèle de la compétence 42
(a) Le début des années 70 42
(b) Le milieu des années 80, fin de la crise économique (vers 1984-85) 43
(c) Au cours des années 90 44
(d) Les années 2000 - 2010 44
2. Qualification et compétence ne seraient pas à opposer 45
a) Inscription de la logique compétence dans la prolongation du modèle du poste 45
b) Critiques de la logique compétence où la volonté d'objectiver le subjectif 47
3. La compétence, concept aux définitions dsparates à la croisée de diverses disciplines 48
a) Approche sémantique 48
b) La compétence, concept interdisciplinaire 49
(1) La compétence en sociologie, comme production collective 49
(2) La compétence en psychologie du travail, sociale et en formation 50
(3) Définitions autour de la notion de compétence en GRH 51
(4) La stratégie comme management de la compétence 52
(5) GRH et stratégie : entre convergence et opposition 52
(6) Compétences de l'opérateur au cœur de l'action en ergonomie 53
(7) Compétences en ergonomie/ GRH 54
4. Spécificités autour des compétences dans le monde du travail 56
a) L'instrumentation de la compétence pour une représentation détaillée du travail 56
b) Le professionnel « compétent » 57
c) Développer les compétences : organisations « apprenantes » et « qualifiantes » 59
d) Les compétences collectives : des ressources de coopération issues de la communication 61
- Point de synthèse 63

B. CHAPITRE II : les compétences sociales : compétences communicationnelles et relationnelles 65
1. La communication, à l'origine des compétences sociales 65
a) Approche globale du concept de communication 65

b) Nécessité de communiquer en entreprise....67
c) Des exigences renouvelées incluant la communication et des nouvelles compétences...68
2. Introduction aux compétences sociales : compétences de communication.... 69
a) Diversités des champs d'études de ces types de compétences....70
b) Usages et caractéristiques générales des compétences sociales....71
c) Des compétences transférées de la vie quotidienne au milieu de travail....72
3. Eclaircissement de la notion de « savoir-être » en entreprise.... 74
a) Points de vue des salariés sur l'utilité du savoir-être en entreprise....75
b) Savoir-être, apprendre à être ?....75
c) Les catégories regroupées dans le savoir-être (Bellier, 1997)....77
(1) Les qualités morales....77
(2) Les typologies caractérologiques....77
(3) Les aptitudes et les traits de personnalité....78
(4) Les goûts et les intérêts....78
(5) Les comportements....79
d) Le savoir-être en tant qu'indicateur d'investissement de l'individu en entreprise....80
(1) Modèles susceptibles d'expliquer l'usage du savoir-être par les entreprises (Bellier et Latouche, 2000)....81
(a) L'erreur fondamentale....81
(b) Le locus de contrôle....82
(c) La soumission librement consentie....83
(d) L'effet Pygmalion....84
e) Le savoir-être en tant que compétence professionnelle objectivable....84
f) Savoir-être ou compétences sociales ?....85
4. Diversités des compétences issues de la sphère relationnelle.... 88
a) Amalgame entre différentes terminologies : compétence relationnelles, compétence interactionnelle, intelligence sociale ou compétence sociale ?....88
(1) Compétences relationnelles et compétences sociales....88
(2) Savoirs d'interaction et compétence interactionnelle....89
(3) Compétence sociale ? Intelligence émotionnelle ?....89
(4) Compétences sociales et usage en GRH....91
5. Particularités des compétences sociales.... 91
a) Plue-value de ces compétences....91

b) Difficultés à intégrer les compétences sociales dans les référentiels dans certaines entreprises 92
c) Compétences sociales, des compétences issues de la sphère relationnelle en tant qu' « outil pervers » au service de la direction ? 92
d) Des compétences associées à un contexte 93
- Point de synthese : 96
C. CHAPITRE III : les négociations syndicales : terrain propice à l'analyse des compétences sociales 98
1. Compétences sociales approchées au sein d'un contexte particulier 98
a) La négociation syndicale : terrain d'étude des compétences sociales 98
(1) Politiques des négociations 99
(2) Communication et processus de négociation 99
(3) Rappel sur l'évolution des lois autour du dialogue social intégrant la négociation syndicale en entreprise 100
b) Définitions des négociations syndicales 101
c) Particularités relatives à la négociation syndicale 102
(1) Eléments modifiables d'une négociation (Bellenger, 1990) 102
(2) Différents types de négociations 103
(3) Dynamique des négociations 105
(4) Les différentes phases du processus de négociation 105
d) Approche des compétences sociales par la négociation syndicale 107
- Point de synthèse 109
2. Problématique de recherche et hypothèses 110
II. IIème partie : méthodologie : présentation de la méthode d'approche des compétences sociales & de la méthode de traitement des données 114
1. Introduction à la deuxième partie : méthodologie 115
A. CHAPITRE IV : TERRAIN D'ETUDE PROPICE A L'ETUDE *située* DES COMPETENCES SOCIALES 116
1. Terrain de recherche : étude située des compétences sociales au cours des négociations syndicales 116
a) En quête d'un terrain adéquat pour observer ces compétences 116
b) Difficultés à trouver un terrain d'observation des compétences sociales 116
c) Approche des compétences sociales au sein d'*ArcelorMittal* 117
(1) Cartographie du site ArcelorMittal 118
(2) ArcelorMittal Montataire, un site riche en histoire 119

(3) *ArcelorMittal* Montataire : intéressée par notre recherche 120
(4) Evolution de la compétence à *ArcelorMittal* 121
B. CHAPITRE V : précisions sur les situations ciblées et la population observée 122
1. Terrain des négociations syndicales 122
a) Présentation des syndicats du site : fonctionnement et organisation 123
(1) Rappel sur des événements marquant l'histoire du syndicalisme en France 124
(2) Les diverses organisations syndicales 126
(a) Création de la CFTC et de la CFDT 127
(b) Création de la CFE-CGC 128
(c) Création de la CGT et de FO 128
(3) Rappel des rôles des Instance représentatives du personnel 129
(a) Le comité d'entreprise 130
(b) Les délégués du personnel 131
(c) Le délégué syndical 131
b) Présentation des négociations ciblées dans le cadre de notre étude 131
(1) Explicitation du choix des négociations suivies 132
(2) Présentation de l'accord sur le vote électronique 132
(3) Présentation de l'accord préélectoral et du déroulement des élections professionnelles 133
(a) Etapes du déroulé de l'accord préélectoral 133
(i) 1ère étape : déterminer s'il est nécessaire de conclure un accord préélectoral 133
(ii) 2ème étape : convier les organisations syndicales à la négociation 134
(iii) 3ème étape : la négociation autour des modalités des élections et la signature de l'accord préélectoral 134
(b) Présentation de la vision anticipée de la direction sur les négociations prévues 136
(i) Intérêts majeurs des 2 négociations, relatés par la DRH 137
(ii) Caractéristiques de ces négociations 138
(iii) Rôle perçu par la DRH pendant les négociations 139
(iv) Climat des dernières élections professionnelles et anticipation du climat des réunions à venir 139
- Point de synthèse 140
C. CHAPITRE VI : méthodologie d'approche du terrain selon une procédure issue de l'ergonomie 141
1. Introduction à la méthode d'investigation établie 141

a) Importance de la dimension contextuelle vis-à-vis des compétences sociales mobilisées 142

b) Choix d'une démarche ergonomique qui s'inscrit dans un dispositif plus large 143

2. Présentation détaillée de la méthode d'approche du terrain 145

a) Etape 1 : Familiarisation avec la notion de compétences sociales 145

b) Etape 2 : La négociation syndicale comme champs d'étude des compétences sociales.145

c) Etape 3 : Observations situées « tests » 146

d) Etape 4 a : Approfondissement de la notion de compétences sociales avant la création d'un « lexique » 147

(1) Outils répertoriant les compétences en GRH et spécifiquement celles des mandatés 148

(a) Constats sur les nomenclatures des compétences en RH 148

(b) Le MANDASCOP, outil complexe décrivant les compétences des organisations syndicales mandatées (CEREQ) 148

(2) Extractions d'éléments issus de référentiels de compétences dans l'optique de créer ultérieurement un outil répertoriant les compétences sociales 149

(3) Construction d'un « lexique » des compétences sociales 151

(a) Manifestations visibles des compétences sociales 153

e) Etape 4 b. Grille de relevé des compétences sociales 154

(1) Grille de 2007 : issue du projet NACRE 155

(a) Critique de la grille issue du projet NACRE (2007) 156

(2) 2. Grille de 2011 : inspirée du projet NACRE, adaptée et utilisée dans le cadre d'un mémoire de recherche. 157

(3) 3. Adaptation de la grille de 2011 sur le terrain des négociations syndicales dans le cadre de notre recherche 158

(a) Explication du fonctionnement de la grille de relevé utilisée dans cette recherche 161

f) Etape 5 : Baliser notre terrain d'observation des compétences sociales 162

g) Etape 6 : Echanger, écouter, recueillir davantage d'informations sur les réunions.....163

h) Etape 7 : L'observation située : « pilier » de notre recherche 163

i) Etape 8 : échanges post-réunions 165

j) Etape 9 : entretiens avec la direction 165

k) Etape 10 : présélection des extraits vidéo comme support aux entretiens d'auto confrontation 165

l) Etape 11 : les entretiens d'auto-confrontations 166

D. CHAPITRE VII : METHODE D'ANALYSE DES DONNEES : 168
1. Introduction à la méthode de traitement des données 168
2. Présentation globale des analyses 170
a) Généralités sur les analyses qualitatives 170
(1) En amont des analyses qualitatives 170
(2) Analyses qualitatives des données recueillies sur le terrain des négociations 172
(3) Cadre d'observation et d'analyse 173
b) Généralités sur les analyses quantitatives 175
3. Analyses réalisées dans le cadre de l'hypothèse 1 176
a) Analyses quantitatives, présentation des choix statistiques 176
(1) Description de la méthode Wilson (1927) 176
(2) Choix du logiciel R avec R studio 177
b) Analyses qualitatives 177
4. Analyses réalisées dans le cadre de l'hypothèse 2a 178
a) Analyses quantitatives 178
5. Analyses réalisées dans le cadre de l'hypothèse 2b 179
a) 1. Interactions et influences 180
(1) Analyses qualitatives 180
(2) Analyses quantitatives 181
b) 2. Interactions, influences, stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs 183
(1) Présentation générale de la méthode MACTOR 183
(a) Descriptif de la méthode MACTOR dans le cadre de notre recherche 184
(i) Précision sur notre usage du logiciel MACTOR 188
c) 3. Les climats 189
(1) Analyses qualitatives 190
(2) Analyses quantitatives 193
6. Analyses réalisées dans le cadre de l'hypothèse 3 194
a) Analyses qualitatives 195
b) Analyses quantitatives 196
III. IIIème partie : résultats et interprétations 199
1. Introduction à la IIIème partie : résultats et interprétations 200
A. CHAPITRE VIII : Résultats de l'hypothèse 1 201
1. Rappel de la méthode d'analyse de données établie dans le cadre de l'hypothèse 1 201

2. Résultats de la première hypothèse 203
a) Analyses descriptives 203
(1) 1. Fréquences estimées des compétences sociales au cours des négociations 203
(2) 2. Intervalles de confiances 205
(3) 3. Retour sur la démarche établie afin de formaliser les compétences sociales, incluant le lexique et la grille de relevés 206
(a) Lexique des compétences sociales 207
(b) Retour sur l'usage de la grille de relevé des compétences sociales in situ 207
b) Interprétations des résultats obtenus dans le cadre de la première hypothèse 209
(1) Négociations syndicales : un cadre révélateur des compétences sociales 209
(2) Méthode d'identification des compétences sociales issue de l'ergonomie 210
(3) Compétences sociales dominantes au cours des négociations observées 210
(4) Distinguer des compétences sociales d'apparences semblables : Affirmation de soi et Convaincre-persuader 211
(5) Comprendre les « places » des compétences sociales selon leurs fréquences 213
(6) Questionnement autour d'*Ecoute active* : une « condition élémentaire » aux échanges ? 215
B. Chapitre IX : Résultats de l'hypothèse 2a 219
1. Rappel du traitement des données 219
a) 1 .Evolution de la négociation selon les réunions 220
Analyses descriptives 220
o Fréquences estimées des compétences sociales par acteur et par réunion 220
o Fréquences de l'ensemble des compétences sociales de l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion 220
o Analyses factorielles des correspondances (AFC) 220
Analyses explicatives 220
b) 2. Evolution de la négociation selon les différentes « phases » de négociation 221
Analyses descriptives 221
o Fréquences estimées des compétences sociales par acteur 221
o Intervalles de confiance 221
o Moyennes des compétences sociales de l'ensemble des acteurs par phase de négociation 221
o Analyses factorielles des correspondances entre compétences sociales et acteurs au cours de chacune des phases 221
Analyses explicatives 221

2. Réponse à l'hypothèse 2A 222
a) 1. Evolution de la négociation selon les réunions 222
(1) Analyses descriptives 222
(a) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur et par réunion 222
(b) Intervalles de confiance des fréquences des compétences sociales par acteur, par réunion 224
(c) Fréquences de l'ensemble des compétences sociales de l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion des négociations 226
(d) Analyses factorielles des correspondances (AFC) entre compétences sociales et acteurs selon les réunions 226
(2) Analyses explicatives : compétences sociales et réunions 233
b) 2. Evolution de la négociation selon les différentes « phases » de négociation 236
(1) Analyses descriptives 236
(a) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur, par phase et par réunion 236
(b) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur par phase pour l'ensemble des réunions 238
(c) Intervalles de confiance décrivant les fréquences des compétences sociales par acteur et par phase au cours de l'ensemble des réunions 240
(d) Moyennes des compétences sociales de l'ensemble des acteurs par phase des négociations 242
(e) Analyses factorielles des correspondances entre compétences sociales et acteur au cours de chacune des phases et de l'ensemble des réunions 244
(2) Analyses explicatives : compétences sociales et phases de négociation 245
- Point de synthèse 248

C. Chapitre X : résultats de l'hypothèse 2b 251
1. Compétences sociales mobilisées selon les interactions et influences 251
a) Méthode d'analyse : compétences sociales selon les interactions et les jeux d'influences 252
(1) Compétences sociales et influences selon chaque phase de négociation 252
Fréquences des compétences sociales mobilisées par acteur pour l'intégralité des interactions, par type d'influence, par phase de négociation 252
(2) Compétences sociales, interactions et influences 253
Fréquences des compétences sociales mobilisées selon les interactions 253
Analyses explicatives 253
b) Méthode d'analyse : compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences ... 253

Analyses descriptives....253
Identification des stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs, ...253
Analyses explicatives 253
2. Résultats de l'hypothèse 2b : interactions et influences 254
a) 2. Analyses descriptives 254
(1) Compétences sociales et influences selon chaque phase de négociation 254
(2) Compétences sociales, interactions et influences 258
(3) Analyses explicatives : compétences sociales, interactions et influences 260
(a) a. Que pouvons-nous extraire des constats concernant la façon dont se manifestent les compétences sociales en négociation lors des diverses influences ?...261
(b) b. Quels liens pouvons-nous supposer entre compétences sociales/influences/interactions au cours de l'évolution des négociations ?....262
(c) c. Au regard des compétences sociales mobilisées au cours des influences et du contenu des échanges, que pouvons-nous déduire des fonctions des compétences sociales en négociation ? 263
b) Compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences 270
(1) Analyses descriptives 271
(2) Analyses explicatives : compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences 274
(a) a. Compétences sociales différentes au cours d'une alliance 274
(b) b. Compétences sociales différentes au cours d'une divergence....275
(c) c. Compétences sociales identiques au cours d'une alliance 275
(d) d. Compétences sociales identiques au cours d'une divergence....276
3. Compétences sociales selon les climats 281
a) Rappel de la méthode d'analyses....281
1. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats, les phases de négociation et les réunions 281
2. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats et les phases de négociation, au cours de l'ensemble des réunions....281
3. Analyses factorielles des correspondances (AFC) des compétences sociales en fonction des climats, au cours de chaque phase de négociation....282
4. Fréquences des climats par phase de négociation 282
b) Analyses descriptives....282
(1) 1. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats, les phases de négociation et les réunions 282

(2) 2. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats et les phases de négociation 285

(3) 3. Analyses factorielles des correspondances des compétences sociales en fonction des climats, au cours de chaque phase de négociation 286

(4) 4. Fréquences des climats par phase de négociation 291

c) Analyses explicatives 294

(a) Quelles compétences sociales engendreraient quels climats ? 296

(b) Quels climats engendreraient quelles compétences sociales ? 297

(c) Simplification de l'évaluation des climats : de 7 à 2 climats principaux 297

- Point de synthèse 304

D. CHAPITRE XI : Résultats de l'hypothèse 3 307

1. Rappel de la méthode d'analyse des données établie dans le cadre de l'hypothèse 3 .. 308

1 : Etat des lieux concernant la finalité des négociations 309

✓ Constat concernant la conclusion autour des accords négociés 309

2 : Considération des compétences sociales au cours d'un processus dynamique et évolutif, aboutissant à des décisions 309

a. Processus dynamique évalué selon les phases 309

✓ Relevé et effectifs des demandes par acteur par phase de négociation, au cours de la totalité des réunions 309

✓ Identification des accords et refus par entité, par phase de négociation 309

✓ Observation des compétences sociales 309

b. Processus dynamique évalué selon les réunions : (logique identique à la précédente) 309

✓ Relevé des intérêts exprimés par chaque acteur par réunion 309

✓ Fréquences des accords et des refus face aux intérêts, au cours de chacune des réunions 309

✓ Observation des compétences sociales 309

✓ Typologie des intérêts exprimés sous formes de demandes 310

✓ Fréquences d'intérêts exprimés 310

✓ Observation des compétences sociales 310

2. Résultats de la troisième hypothèse 311

a) Analyses descriptives 311

(1) 1. Etat des lieux concernant la finalité des négociations 311

(2) 2. Considération des compétences sociales mobilisées au cours d'un processus dynamique et évolutif, aboutissant à des décisions 312

(a) Processus dynamique évalué selon les phases....313
(i) Relevé et effectifs des demandes par acteur par phase de négociation, au cours de la totalité des réunions....313
(ii) Identification des *accords* et *refus* par acteur, par phase de négociation....314
(iii) Observation des compétences sociales mobilisées par acteur et par phase au cours du processus de négociation....319
(b) Processus dynamique évalué selon les réunions....320
(i) Relevé des intérêts exprimés par chaque acteur par réunion....320
(ii) Fréquences des accords et des refus face aux intérêts, au cours de chacune des réunions....321
(iii) Observation en parallèle des compétences sociales mobilisées par acteur par réunion....321
(3) 3 : Regard porté aux compétences sociales mobilisées et aux types d'intérêts....330
(a) Typologie des intérêts exprimés (à partir des éléments contextuels et des auto-confrontations)....331
(b) Fréquences d'intérêts exprimés (selon leur typologie) par acteur et au cours de la globalité des réunions....332
(c) Compétences sociales fréquemment mises en œuvre par acteurs au cours de l'ensemble des réunions : fréquences, estimations de fréquences et AFC....334
b) Analyses explicatives : compétences sociales et finalité des négociations....341
(1) Relevé de phases de négociations propices aux prises de décisions....341
(2) Motivation à défendre des intérêts et fluctuation des compétences sociales au cours des échanges....342
(3) Mobilisation des compétences sociales motivée par des intérêts d'envergures variées 343
(4) Compétences sociales en tant que « moyens d'action » mobilisés dans un but précis 344
- Point de synthèse....346

IV. IVème partie : discussion et conclusion....347
1. Introduction à la IVème partie : discussion et conclusion....348
2. Rappel des objectifs de l'étude....348
A. Chapitre XII : Discussions autour des résultats....349
1. Résultats principaux de notre recherche....349
a) Hypothèse 1....349
(1) Apport de l'intérêt porté aux compétences sociales dans le processus de négociation syndicale....351

- Le positionnement 351
- Le discernement 352
- La défense : contester, raisonner, soutenir 353
- La fluidification des échanges et la prise de décision 355
- La régulation du cadre environnant 355

b) Hypothèse 2 a 357

(1) Des compétences sociales qui en disent long sur les rôles et fonctions ? 357

(2) Compétences sociales en négociations syndicales : des « méta-compétences » ? 359

c) Hypothèse 2 b 360

(1) Compétences sociales et jeux d'influences 360

(2) Compétences sociales et stratégies d'alliances 361

(a) Les compétences sociales sont elles mutuellement influencées et motivées ? 362

(b) Attention portée au caractère « stratégique » de la compétence sociale de coopération 362

(3) Compétences sociales et climats 363

d) Hypothèse 3 : Compétences sociales et finalité 365

(1) Constats généraux autour des comportements adoptés en négociations syndicales 366

(2) Généralisation des résultats de notre étude ? 367

(3) Redéfinir les compétences sociales en négociations syndicales et identification de caractéristiques propres à ces compétences 368

B. Chapitre XIII : discussions autour de la méthodologie 369

1. Retour sur la méthodologie 369

a) Méthodologie inspirée de l'ergonomie 369

b) Population observée 370

c) Analyses préalables de l'activité et élaboration d'un lexique des compétences sociales observées 370

d) Observations directes : difficultés au repérage des compétences sociales 371

e) Outil « grille de relevé » des compétences sociales 372

f) Rareté des observations directes dans la recherche et biais associés 373

g) Apports des auto-confrontations 373

2. Retour sur la méthode d'analyses des données 374

a) Retour sur les méthodes d'approche des « objets » étudiés en négociations 375

b) Choix des statistiques descriptives 376

c) Autres facteurs susceptibles d'intervenir en négociations syndicales et d'impacter les compétences sociales 377
(1) Emotions en situation réelle 377
(2) Personnalité des acteurs 378
(3) Recherches et approches autour de la communication, la syntaxe et la dialectique 379
(4) Histoire de chaque organisation syndicale et étude des stratégies de chaque syndicat 379
d) Compétences sociales en négociation : respect d'attentes sociales ou capacités d'actions liées aux objectifs ? 380
C. Chapitre XIV : réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques 381
1. Un future «prometteur» des compétence sociales ? 382
a) Elaboration d'un référentiel des compétences sociales ? 382
b) Transférabilité des compétences sociales 383
c) Réflexion autour de formations adaptées visant à développer les compétences sociales 384
d) Vers une reconnaissance des compétences sociales ? 385
2. Compétences sociales dans la contribution à l'amélioration du dialogue social 385
a) Nouvelles réformes du dialogue sociale incluant la certification de compétences non officiellement reconnues 385
b) Vers le développement des compétences sociales des partenaires sociaux ? 388
3. Ouverture vers de nouvelles recherches 389
Conclusion 390
Bibliographie 393
Table des Figures 406
Table des tableaux 408
Table des graphiques 410
Glossaire 412

INTRODUCTION GENERALE

1. GENÈSE ET CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT CETTE RECHERCHE

La recherche présentée consiste à étudier les compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre. Elles sont analysées au sein de situations particulières, riches en interactions motivées par des enjeux forts, au cours de négociations syndicales.

a) Sources d'inspirations d'une thèse sur les compétences sociales

Initialement, divers travaux scientifiques rendant compte de l'évolution de la pratique dans le monde du travail et de l'usage de cette notion de compétences sociales ont inspiré la rédaction de cette thèse.

Ces études nous ont menés à établir un premier constat : depuis les années 80, des transformations visant à améliorer l'économie politique s'opèrent dans les pays en développement. Cette période qualifiée de *« révolution silencieuse »*[1] aboutit progressivement à la mondialisation au cours des années 90 (Boughton, 2002). L'émergence d'un contexte concurrentiel nécessite adaptation et engendre la mise en place de nouvelles formes d'organisations, centrées non plus exclusivement sur le produit ou le service mais sur l'individu. Elles sont à l'origine de l'introduction et du développement de la notion de « compétence ».

Par ailleurs, le champs du travail subit des modifications majeures, se complexifie et engendre des compétences nouvelles, permettant de fluidifier les échanges entre les hommes, afin de parvenir à la conception d'un produit ou de proposer un service de qualité. Dans cet environnement dynamique et renouvelé, les notions de « savoir-être » et de « compétences sociales » semblent devenir peu à peu des axes forts de cette nouvelle gestion des salariés. Ces termes sont actuellement couramment utilisés en ressources humaines mais relatent des compétences et des comportements disparates en fonction de l'entreprise et sont associés à des définitions diverses selon les acteurs en faisant usage. Ils semblent être en vogue dans le milieu professionnel et suscitent simultanément curiosité, intérêt, appréhension voire rejet.

Au sein des entreprises, les compétences sociales sont susceptibles d'être considérées au cœur de situations de travail variées. Elles constituent un objet d'attention au cours du processus de recrutement et de formations. De surcroît, elles intègrent certaines

[1] Terme proposé en 1989 par M. Candessus, directeur du Fonds monétaire international, 1987-2000.

mesures d'évaluation et s'inscrivent dans des référentiels autour de descriptifs de certains postes. Elles peuvent également être associées à des fonctions spécifiques. Elles prennent parfois les noms de *compétences relationnelles*, de *savoir-être* et constituent ce qui nous semble être un amalgame de terminologies ou de descriptifs de comportements plus ou moins formels, adaptés aux attentes d'une direction, d'un manager, d'un pair, d'un client ou d'un collègue, voire d'une situation. Cette constatation s'ensuit d'une interpellation autour de cette notion couramment utilisée au sein des entreprises : au-delà des points de vue diversifiés ou de nos aprioris : à quoi correspondent réellement les compétences sociales ?

Par ailleurs, en plus de ces constats issus du monde du travail, le choix de ce sujet découle d'un cheminement complexe qui s'inscrit dans la continuité de projets universitaires visant à expliciter cette notion de compétences sociales à la fois sensible et abstraite et pourtant utilisée.

Divers travaux ont été réalisés sur les compétences sociales dans le cadre universitaire amiénois. Au cours des années 2006-2007, après quelques recherches exploratoires, le projet NACRE *(Négociation et l'Approche des Compétences Relationnelles en Entreprise)* est né d'une collaboration de recherche entre l'Université de Picardie Jules Verne (UPJV) et *France Business School*[2] (école de commerce située à Amiens)[3]. Il s'est développé dans l'optique d'une approche ergonomique centrée sur l'analyse des compétences sociales *« situées »*, c'est-à-dire mises en œuvre sur le terrain, dans le cadre de diverses négociations observées au sein d'une entreprise du transport et de logistique en France. Les étudiants chercheurs ont observé des négociations syndicales au sein de l'entreprise en question, en situation réelle. Pour cela, ils ont créé un outil d'évaluation des compétences sociales. Les enjeux de cette étude s'étendaient à un contexte plus large que celui dans lequel les observations ont été réalisées. En effet, en considérant les compétences sociales comme étant transférables d'une situation à une autre, elles avaient comme objectif majeur et idéal le développement d'aides à la formation, au recrutement et au repérage du potentiel des individus dans le cadre des évolutions de carrière.

A partir de notre questionnement initial issu de travaux scientifiques élaborés autour de cette notion de compétences sociales dans des situations de travail variées, puis suite aux intérêts portés aux travaux universitaires réalisés sur cette thématique, d'autres interrogations ont émergé.

- Comment reconnaître ces compétences ? Quelles en sont les manifestations objectives ?

[2] Anciennement Ecole Supérieur de Commerce (ESC).

[3] Longuet, A., Valléry, G., Romey, B, Mistral. E. (2009, septembre). La question des compétences sociales dans la négociation en entreprise : approche et méthodes (projet NACRE), Communication présentée au 44ème Congrès de la SELF, Toulouse.

- Comment le contexte influence-t-il leur mise en œuvre et comment impactent-elles éventuellement leur environnement ?

Nous avons fait le choix de poursuivre ces premiers travaux universitaires en travaillant sur cette notion dans le cadre du mémoire de recherche au cours du Master (2009-2010). Au cours de cette année, la recherche s'est élaborée autour d'une triple analyse, à savoir celle des compétences sociales situées, celle d'un nouveau concept, *« les émotions »* des acteurs, et celle de leurs liens avec la mobilisation des compétences sociales lors de négociations au sein de la mairie de la commune de Chantilly (Oise). Cette recherche exploratoire s'est effectuée par l'intermédiaire d'une méthodologie croisée alliant observations en situation réelle, films et auto-confrontations. Il a été démontré que la mise en œuvre de certaines compétences sociales avait un impact sur le ressenti d'émotions de valences variables et que certaines émotions ainsi que leurs valences étaient en lien avec certaines compétences sociales relevées au cours des interactions.

b) Ancrage de notre étude dans la continuité du projet « NACRE »

Ces travaux sont à l'origine de la problématique d'étude des compétences sociales au sein de cette thèse. Ils ont inspiré leur approche en situation réelle. Ils s'inscrivent dans un nouveau cadre de recherche, celui du lien entre ces compétences et les négociations syndicales. Le contexte de ces négociations est particulièrement marqué par la communication, dense en interactions multiples orientées vers la défense d'intérêts disparates. Etudier les relations entre les compétences sociales *situées* et le contexte des négociations syndicales est novice concernant la thématique et la méthode établie afin de les observer et de les analyser. Une approche des compétences sociales par la négociation favorise la compréhension des compétences déployées par la direction et les syndicats dans l'atteinte d'objectifs discordants. Elle permet de saisir le rôle crucial de la communication dans les échanges qui se déversent au sein d'un univers instable, souvent conflictuel, au cours d'une durée restreinte.

2. POURQUOI S'INTÉRESSER AUX COMPÉTENCES SOCIALES

Une accumulation de quatre observations centrales justifie notre intérêt porté à cette notion complexe de *compétences sociales*.

a) Un caractère intemporel de ces compétences, à la fois ancien et actuel

En premier lieu, l'intérêt porté à ce type de compétences constitue un sujet relativement ancien au sein des entreprises. Depuis les débuts du management, l'observation et l'évaluation du comportement au travail existe, dont la façon des uns de se distinguer des autres. Les termes de « qualités personnelles », de « caractère », « d'aptitude » pouvaient être utilisés et constituaient une confusion avec le savoir-être ou apparaissaient parfois comme des synonymes. Déjà durant le Taylorisme une forme de comportement idoine était décrit (Bellier, 2002). Toute organisation entraîne des relations sociales et des comportements relationnels qui en découlent. Même si le focus a été majoritairement orienté vers les compétences techniques, cela n'a pas empêché de s'intéresser aux mécanismes sociaux engendrés par l'organisation et de vouloir les inhiber ou au contraire les développer. Les compétences sociales disposent donc d'un caractère empreint d'ancienneté et de nouveauté.

b) Des compétences sociales au cœur de la gestion des ressources humaines

Dans le cadre de la « logique compétence » (ACAP 2000, 1990), de nouvelles attentes émergent au sein des organisations. La direction des ressources humaines a pour mission de rendre la performance globale de l'entreprise optimale et s'appuie sur les compétences de chaque individu afin d'y parvenir. Le référentiel de compétence, décrivant l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être relatifs à un emploi, est l'outil d'introduction de cette approche par les compétences, souvent propre à l'entreprise.

Au sein de cette logique compétence, les savoir-techniques ne se suffisent plus à eux-mêmes. L'évolution des systèmes de production induit une organisation qui s'apparente à un système complexe et sollicitent de nouvelles règles d'efficiences. Les salariés doivent faire preuve notamment de compétences dites « transversales », « sociales », « relationnelles ». L'organisation du travail, structurante du fonctionnement de l'entreprise, est soutenue dans son développement par ces compétences sociales qui facilitent les échanges entre les individus (Peyré, 2000) et donc, d'une certaine manière, participent à l'efficacité globale de l'entreprise.

c) Des compétences perçues comme prédicteurs de la réussite en emploi

Dans le monde du travail, la communication arbore une place importante au sein des formations. Elle y est abordée sous l'angle de la manière d'être, de se comporter et de

s'exprimer, autant d'éléments intégrant les nouvelles exigences que *doivent* ou ont *tout intérêt à* adopter les salariés afin de faire preuve d'adaptation et d'efficience au cours d'une situation. La façon de communiquer semble effectivement être révélatrice et prometteuse quand au comportement futur en entreprise. Elle permettrait d'assurer la réussite en emploi (Emery, Aeberli, Chuard Delaly, 2005) et s'avèrerait parfois plus importante que des connaissances théoriques pour obtenir un emploi et d'être performant dans un poste ou au cours d'activités particulières, basées sur le relationnel. Ce constat renforce l'idée que le diplôme ne suffit pas à témoigner de la performance et ne préjuge pas à lui seul des compétences d'une personne.

Aussi, les discours des directions et les cours donnés dans les écoles de commerce sont révélateurs de l'importance accrue et en expansion accordée à ces compétences dans le cadre professionnel.

d) Développement de compétences sociales au sein de nouvelles formes d'organisations du travail et de certains secteurs d'activité

Par ailleurs, depuis une vingtaine d'années, nous constatons le développement d'activités de services, basées sur le relationnel et la communication (Leduc & Valléry, 2006), qui expliquent le besoin et l'émergence de ces compétences au sein de la gestion des hommes et sont au cœur de la performance de certaines activités ou de certains métiers. Ces compétences propres à la sphère relationnelle se positionnent comme *« principe constituant de l'activité sociale »* (Noel-Hureaux, 2006, p.66) qui permet à la fois de transmettre du sens et d'agir au cours de situations multiples.

La présentation de ces quatre aspects démontrent que les compétences sociales existent, mais également qu'elles s'imposent au sein des entreprises et dans certains secteurs d'activités et en ce sens elles méritent qu'on y porte un intérêt particulier.

3. UNE AMPLEUR UBIQUISTE DE LA COMMUNICATION DANS LE MONDE DU TRAVAIL

La communication est centrale dans le registre des compétences sociales, elle est révélatrice d'un ensemble de compétences relationnelles qui reposent sur l'intériorisation de normes comportementales et sociales (Olivesi, 2002). Elle introduit également le contexte d'étude de ces compétences dans le cadre de notre recherche, au cours des négociations syndicales.

a) Des compétences relatives à la communication

Les compétences sociales sont exprimées au travers du langage, des attitudes, des comportements des acteurs. Elles se manifestent par le biais de la communication. Celle-ci est omniprésence dans la vie quotidienne, *« on ne peut pas ne pas communiquer »* (Watzlawick & Helmick, 1979). Chaque comportement, accompagné de paroles ou non, a une valeur de message. L'individu communique donc volontairement ou non. La communication permet la transmission d'informations entre un ou des émetteur(s) et récepteur(s). Elle est « fonctionnelle », permet d'informer ou d'échanger, ou « normative », auquel cas elle s'appuie sur des médias et son ampleur est susceptible de se répercuter à un niveau mondial. Elle permet le partage d'informations entre les membres à un niveau interne ou externe de la structure. Elle s'intensifie avec des supports écrits, visuels, auditifs, par l'intermédiaire des nouvelles technologies.

Chacun y est confronté quotidiennement, au cours de discussions, de transmissions d'informations, d'explications, d'argumentations, de négociations, de défenses d'idées, de positions, de choix, lors de traitements de conflits, etc. Il subsiste cependant des inégalités dans les interactions, dans la façon de prendre la parole, d'aller à la rencontre des gens, d'établir un contact direct et chaleureux ou de se défendre face à un comportement agressif (Guittet, 2006). L'incompétence sociale peut-être à l'origine d'incompréhensions, de tensions et d'inefficacité.

Au sein d'une entreprise, l'importance de la communication interne et externe a été démontrée depuis des années, notamment depuis la fin du Taylorisme et de l'intérêt porté à la dimension humaine au sein des organisations. Les relations sociales et les interactions (verbales et non verbales) sont à l'origine et pilotent l'activité des membres la composant. Une communication optimale permettra une gestion plus efficace des situations rencontrées et en ce sens influencera la performance de l'entreprise. Elle constitue un vecteur efficient du fonctionnement de celle-ci et de la considération du capital humain.

Face à ce besoin de « communiquer » dans la vie de tous les jours et dans une entreprise, la question est de savoir comment bien communiquer avec les autres, comment être « socialement compétent » (Berscheid & Reis, 1998) de façon à se faire correctement comprendre et d'atteindre ses objectifs ?

b) Omniprésence de la communication en entreprise et identification d'un contexte susceptible de dévoiler les compétences sociales

Afin de favoriser la communication interne de l'entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies, en supplément d'un fonctionnement managérial orienté vers un *« humanisme communicationnel »* (Ely, 2008). Le syntagme de « système communicationnel » prend son sens au travers d'une articulation de dimensions qui renvoient au triptyque comportant la situation de mise en œuvre, les processus utilisés, les politiques et les normes relatives à la communication. Les compétences sociales alimentent les discours, elles constituent des outils fondamentaux de la réussite ou de l'échec des rapports à autrui en altérant les décisions des membres.

Cette recherche est orientée vers l'observation des compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre, au cours de situations réelles. Une « situation » correspond à un cadre de travail avec des composantes que l'individu doit traiter, avec un enjeu et l'interaction (éventuelle) avec d'autres acteurs (Zarifian, 2001). Afin d'observer ces compétences, des situations riches en interactions entre divers acteurs et approchables sont privilégiées.

c) Les négociations syndicales, incontournables dans la quête du bon fonctionnement de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, les échanges avec les partenaires sociaux sont primordiaux et contribuent à l'amélioration du climat social. L'importance de ces échanges est particulièrement à son apogée au cours de négociations collectives, où la divergence de positions initiales entre les différents participants doit idéalement aboutir à la construction d'un accord commun, par le biais de la communication et de rapports de force. Tout l'art des protagonistes participants est de savoir communiquer au travers de la confrontation de points de vue et d'arguments en fonction des besoins de membres afin de parvenir à un compromis acceptable pour les participants (Beaudichon, 1999). L'objectif ultime de chacun est de parvenir à réussir à échanger, à *« piloter ses relations à autrui »* et *« d'en permettre la réussite, ici et maintenant dans l'action »* (Peyré, 2000, p.12). Au sein des négociations, la réussite correspond à la satisfaction des valeurs et des intérêts des partenaires.

4. CHOIX DES « OBJETS » ETUDIÉS AU SEIN DES NÉGOCIATIONS

Le choix des « objets » issus des négociations sur lesquels nous nous concentrons au sein de notre thèse repose sur un ensemble de définitions de la négociation collective. Parmi

elles, nous identifions les propos de Dupond (1994) qui met en avant le jeu des acteurs qui interagissent autour de positions disparates en vue d'aboutir idéalement à un accord. En ce sens, il décrit la négociation comme *« une activité qui met en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable »* (cité par Younes & Le Roy, 2002, p.224). Outre ces composantes, d'autres acteurs évoquent la présence d'un certain climat, d'une ambiance souvent conflictuelle au cours des échanges. La négociation se compose de tensions affectives (Strauss, 1992), de conflits, d'une atmosphère tendue au sein de laquelle les acteurs doivent concilier des objectifs et intérêts divergents (Beaudichon, 1999).

En résumé de la multiplicité des définitions qui arborent la négociation, nous retenons qu'elle englobe un ensemble d'acteurs qui interagissent au sein d'un certain climat et font usage de jeux d'influences afin de défendre leurs intérêts et d'aboutir à une conclusion. Nous cherchons ainsi, au sein de notre thèse, à comprendre les relations entre la mobilisation des compétences et les interactions entre les divers acteurs, le climat général des échanges, les jeux d'influences et enfin, la finalité des négociations.

a) Le climat ou l'ambiance comme « toile de fond » des échanges

Face à l'évolution des environnements de travail devant s'adapter à de nouvelles contraintes organisationnelles, les relations collectives, la capacité à s'exprimer et à échanger sont en expansion et deviennent une préoccupation centrale au sein des entreprises, notamment par l'intermédiaire des négociations. Celles-ci conditionnent la performance de l'entreprise, du point de vue économique et sociale. Au sein des négociations, des tensions animent les échanges, les relations se détériorent rapidement, dés lors qu'un individu cherche à imposer ses positions, ses idées, sa vision, sans considérer les positions environnantes. Nous nous interrogeons sur l'impact éventuel du climat, perçu en tant que *« mesure de réactions communes d'acteurs »* (Savoie & Brunet, 2000, p.181) sur la mobilisation des compétences sociales.

b) Les interactions et jeux d'influences entre acteurs

Toute négociation collective est ponctuée par des interactions entre individus qui défendent leurs intérêts respectifs. Ces échanges sont systématiquement marqués par des jeux d'influences de subtilités variées en fonction de la divergence des intérêts révélés. Parvenir à mettre en avant le lien entre ces échanges, ces influences et la mise en œuvre des compétences sociales permettrait d'élucider la façon dont se développent les compétences sociales en lien avec les rapports de force en situation de négociation. Mieux saisir ces

interactions apporterait des éléments de réponse sur les fonctions de ce type de compétences au sein d'un tel contexte.

Cette approche constituerait ultérieurement une base de réflexion autour du climat, puis des relations et des jeux d'influences à favoriser en vue de fluidifier les échanges.

c) Les intérêts dévoilés et la finalité des négociations

Il est nécessaire de comprendre ce qui anime les acteurs à vouloir communiquer au sein des réunions, quels sont les objectifs à atteindre, afin de mieux saisir la manière de communiquer. Chacun dispose de motivations de l'ordre de ressorts individuels ou collectifs et s'appuient sur des éléments techniques, économiques, rationnels ou davantage psychologiques et émotionnels, sur des objectifs précis qui les animent pour prendre la parole, transmettre, demander une information ou défendre un intérêt. Nous ne pouvons donc pas aborder les compétences sociales dans leur contexte de négociations collectives sans considérer et s'interroger sur la finalité des négociations. La cause des ces négociations, les objectifs et les intérêts défendus, les intérêts finaux, les conclusions de ces échanges en termes d'accords ou de désaccords constituent autant d'éléments susceptibles d'influencer les échanges et la mobilisation des compétences sociales. Donner des éléments explicatifs permettrait une fois de plus de mieux comprendre le mécanisme de révélation de ces compétences au cours de ce contexte particulier des négociations syndicales.

5. OBJECTIFS MULTIPLES DE LA RECHERCHE

L'objectif général de notre thèse s'inscrit autour de deux intérêts majeurs. Le premier réside dans la compréhension de la notion de *compétences sociales*, imprécise et controversée, qui regroupe à elle seule un amalgame de terminologies et de définitions en contradiction les unes par rapport aux autres selon les secteurs, les référentiels et/ou auteurs qui les définissent ou les mentionnent. Appréhender, comprendre, définir finement les concepts et les processus subjectifs mis en œuvre dans le cadre de relations particulières, à savoir les négociations syndicales, permettrait de mieux comprendre les différents enjeux des compétences sociales. Cette compréhension des compétences sociales passe par la mise en place d'un dispositif méthodologique permettant de les identifier, de les repérer et de les formaliser.

Le second objectif s'inscrit dans la volonté de mieux comprendre les liens entre les compétences sociales et leurs contextes de mise en œuvre. Plus exactement, il s'agit d'identifier des éléments environnementaux constitutifs de la situation réelle de négociation

pouvant impacter la mobilisation des compétences sociales et de repérer les influences éventuelles de ces compétences sur la situation dans laquelle elles sont mises en œuvre.

Nous souhaitons mettre en évidence des facteurs explicatifs de la mise en œuvre des compétences sociales par les divers acteurs :

- les compétences sociales révélées sont-elles impulsées par la négociation ? Sont-elles formalisables (relatif à l'hypothèse 1, présentée ultérieurement) ?
- Les compétences sociales dévoilées dépendent-elles de la négociation, de contraintes temporelles (évolution), existe-t-il des formes de schémas types, des tendances générales par syndicat ou pour la direction ? (relatif à l'hypothèse 2a), sont-elles issues de facteurs environnementaux, du climat, des jeux d'influences entre acteurs (relatif à l'hypothèse 2b) ?
- Sont-elles le fruit d'une impulsion issue des intérêts à défendre ou influencent-elles les objectifs (relatif à l'hypothèse 3) ?

6. TRIPLE INTÉRÊT DE LA RECHERCHE ET POSITIONNEMENT

Cette recherche est susceptible d'interpeler plusieurs domaines, à savoir ceux de la recherche, de l'entreprise et du développement individuel du négociateur

a) Pour la recherche

L'intérêt premier réside dans le repérage de ces compétences à partir d'une méthodologie qui intègre une approche ergonomique, au moins dans la démarche méthodologique. Cette étude s'inscrit également dans l'optique de mieux saisir la mise en œuvre de ces compétences et leur articulation certaine ou contingente à certains facteurs contextuels, d'expliciter la connotation des influences entre ces compétences et le contexte de négociation collective.

b) Pour les entreprises

L'intérêt s'inscrit dans la continuité de ceux de la recherche. Il s'élabore sur la base de réflexions autour de la formalisation de ces compétences et plus largement de leur développement et de leur valorisation. Le repérage de liens éventuels entre la mise en œuvre des compétences sociales et le climat, les interactions, les jeux d'influences, les intérêts s'inscrit dans une optique d'apport de facteurs explicatifs de mobilisation de ce type de compétences. Comprendre

quels climats, quels types d'interactions, quels types d'influences et d'intérêts entraînent ou sont associés à quelles compétences sociales permettrait d'apporter un éclairage sur l'élaboration de ces compétences et une ouverture vers une meilleure maîtrise de ces facteurs selon la mobilisation escomptée de celles-ci.

c) Au niveau du dialogue social

D'éventuelles et ultérieures retombées pratiques au niveau professionnel permettraient aux acteurs sociaux de mieux se connaître, de se perfectionner, de se sentir valorisés voire d'être valorisés. Par ailleurs, ces compétences étant transférables, l'individu mobilisant ce type de compétences dispose de la faculté d'en faire usage dans d'autres situations professionnelles. A un niveau plus général, il aurait la capacité d'agir consciemment en vue d'améliorer positivement la communication au sein de l'entreprise.

Cette approche des compétences sociales au sein de négociations syndicales permettrait donc de mieux comprendre les mécanismes d'élaboration de ces compétences et constituerait une ouverture vers une réflexion autour de la fluidification des relations inter, voire externes ou intra-entreprises.

Enfin, concernant notre positionnement comme chercheur, notre thèse porte sur l'étude et la formalisation des compétences sociales ; la négociation syndicale étant approchée comme un contexte particulier et « révélateur » de ces phénomènes. En retour, nous serons donc amenés à faire des observations sur le fonctionnement de la négociation, mais le plus souvent au regard d'une compréhension des compétences sociales.

Nous étudions cette notion de compétences sociales au travers de recherches théoriques révélant la diversité des définitions et des débats autour de ces compétences spécifiques, puis nous abordons cette notion dans leur contexte de mise en œuvre, dans le cadre de négociation syndicale afin de parvenir à un consensus sur son sens et de comprendre les liens éventuels entre ces compétences et diverses composantes de ce contexte à enjeux forts et souvent conflictuels.

Compte tenu de la complexité des éléments sélectionnés observés, nous ne pouvons considérer et analyser la totalité des éléments susceptibles d'intervenir au cours du processus de négociation. Pour rappel, nous faisons donc le choix de traiter des compétences sociales des divers acteurs, des « phases de négociation ». Puis dans un second temps des composantes des négociations suivantes : du « climat », des « interactions », des « jeux d'influences », des « intérêts » des négociateurs.

7. ANNONCE DU PLAN

Ce document est organisé autour de quatre parties et divisé en douze chapitres.

- La première partie est théorique, elle repose sur la présentation des notions de compétence, de compétences sociales, elle introduit le contexte d'étude de ces compétences : les négociations syndicales et révèle la problématique de recherche.

- La seconde partie est méthodologique, elle présente le terrain d'étude des compétences sociales, la méthode d'approche de celui-ci et les méthodes de traitements des données.

- La troisième partie est centrée sur les résultats, elle est déclinée en analyses descriptives et explicatives relatives à chacune des hypothèses.

- Enfin, la quatrième partie renvoie à des réflexions autour de cette recherche, d'ordres théoriques, méthodologiques et plus largement sur d'éventuelles retombées pratiques.

L'intégralité des annexes est présentée sous clé USB. Celles-ci sont assez nombreuses (941 pages) car elles contiennent la présentation du cheminement d'approche du terrain, des outils, des retranscriptions de données et des résultats détaillés selon les diverses méthodes utilisées.

☞ Point de synthèse :

En ergonomie, comme dans les autres disciplines du travail, les chercheurs se sont souvent intéressés aux compétences de l'individu, relatives et jugées comme nécessaires pour un poste défini ou pour réaliser une tâche de façon optimale. Progressivement, l'intérêt porté à la notion de compétences sociales croît, notamment au sein d'études sur les activités de service (Leduc & Valléry, 2006) où ces compétences sont considérées comme étant déterminantes dans l'accès à l'emploi et impactent la performance des individus dans certaines situations professionnelles. Il est donc difficile de les ignorer.

Le projet NACRE, élaboré en 2007, a permis de repérer et de formaliser les compétences sociales émises lors de négociations grâce à l'élaboration d'une grille de relevé. En s'appuyant sur ces travaux, cette thèse propose de développer une recherche empirique des compétences sociales dans leurs contextes d'apparition en situation réelle de négociations syndicales.

Nos objectifs s'organisent en deux étapes clés : une étape méthodologique autour d'un travail d'identification de ces compétences sociales et une étape de compréhension des mécanismes susceptibles d'influencer leur mise en œuvre. Il s'agit ainsi de chercher à :

- Objectiver ce que sont les compétences sociales, effectuer un travail théorique d'exploration afin de comprendre ce que désigne cette notion, ce qu'elle englobe, quelles sont les ambivalences, les limites ainsi que les critiques exposées dans les recherches.
- Définir les compétences sociales propres à la négociation syndicale.
- Proposer une manière de les observer, les identifier, les relever *in situ* et de les formaliser.
- Identifier les liens éventuels entre ces types de compétences et certaines composantes contextuelles ciblées.

Par l'intermédiaire de cette recherche, nous espérons mieux comprendre cette notion de compétences sociales, relativement abstraite et complexe.

Ière PARTIE : théorie

Regards portés sur les compétences et les compétences sociales dans le monde du travail

Introduction à la I^{ère} partie : théorie

Cette première partie propose un développement théorique autour des notions de compétences et de compétences sociales, avec une attention particulière en psychologie du travail, ressources humaines et ergonomie.

La compétence est un concept empreint de complexité qui a beaucoup évolué au fil du temps. Elle s'inscrit à la croisée de problématiques à la fois économiques, sociales et politiques. En dépit des nombreuses significations proposées autour de la compétence au travers de disciplines variées, elle n'en reste pas moins un concept encore souvent général, imprécis et ambigu. Les compétences dites « sociales » découlent de la compétence, incontournable dans le monde du travail. Ces compétences propres à la sphère relationnelle peuvent être étudiées par diverses approches et sont associées à des définitions disparates. Par ailleurs, des caractéristiques subjectives permettent de les nommer ou de les identifier. La notion de compétence elle-même est controversée et parfois source de polémiques. Nous nous attacherons à décrire la pertinence du contexte de négociations syndicales, sélectionné dans le cadre de notre recherche afin d'observer et d'analyser ces compétences.

Cette partie se décline en trois chapitres. Le premier chapitre révèle tout d'abord l'évolution de la compétence au travail. Ensuite, la diversité des définitions autour de cette notion à visée interdisciplinaire est abordée. Enfin, son rôle actuel en entreprise étroitement lié à la performance est étudié.

Au cours du second chapitre, notre regard s'oriente vers la notion de compétences sociales. Il se compose d'une introduction générale décrivant notamment la communication, cruciale dans la révélation de ces compétences. Puis, s'ensuivent un rappel de premiers travaux élaborés autour de cette notion ainsi que la description des visions disparates sur les compétences sociales en entreprise. Ces dernières sont perçues comme un tremplin vers une carrière prometteuse dès le processus de recrutement, un support de contrôle par les Ressources Humaines (RH) ou encore une aide à la performance au niveau individuel ou organisationnel. Ensuite, une distinction entre différentes terminologies relatives aux compétences issues de la sphère relationnelle sont passées en revue. Ce chapitre se termine sur une attention portée aux compétences sociales en RH et l'importance du contexte dans leur mise en œuvre.

Enfin, dans un troisième chapitre, l'intérêt est porté aux compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre. Dans ce cadre, notre réflexion approfondit les particularités des négociations syndicales, terrain propice à l'analyse de ces compétences. Ces descriptions autour des concepts clés et leur articulation nous permettent ensuite d'amener la problématique et les hypothèses de recherche qui en émanent.

Approche de la notion de compétence

2. Evolution de la compétence en entreprise : d'une logique du poste consensuelle à une logique compétence controversée

a) La compétence sociale, une « compétence » avant tout

Il est difficile d'appréhender la notion de *compétences sociales* sans aborder le terme de *compétence*. Celles-ci sont considérées comme une forme de compétences particulière parmi d'autres (Philippette, 2010). Il semble donc opportun de commencer par définir dans un premier temps ce que sont les compétences avant d'étudier la notion de compétences sociales.

Au-delà de l'effet de mode autour de l'intérêt porté à la compétence, celle-ci est fréquemment discutée au sein de revues scientifiques, de colloques ainsi que dans les organisations. L'intérêt porté à cette notion s'inscrit dans la théorie et s'étend dans la pratique (Le Boterf, 2010). Dans le monde du travail, son étude implique l'usage d'une diversité d'instruments permettant son relevé et son évaluation et témoignant d'approches multiples de l'activité de l'homme en situation de travail.

Au sein de ce chapitre, nous souhaitons rappeler l'origine de la compétence ainsi que l'abondance de définitions et d'études réalisées autour de cette notion dans divers domaines. Nous nous concentrons de manière plus approfondie sur cette notion en ressources humaines, en psychologie du travail et également en ergonomie où la compétence s'impose particulièrement. Cette dernière discipline se centre sur l'étude du travail réel et se positionne dans une optique d'amélioration des conditions de travail (Lancry, 2009). En ce sens, l'ergonomie se penche tout autant sur les aspects humains qu'organisationnels. Relativement à ces derniers, elle s'intéresse à la performance globale.

b) De la gestion par le poste à la gestion par la compétence, un peu d'histoire

(1) Bref historique autour de la notion de compétence

L'intérêt pour la compétence est en expansion au cours des années 80. Au sein d'un contexte économique et social en mutation, les entreprises cherchent à s'adapter à des

Approche de la notion de compétence

organisations qui se modifient et à l'émergence de nouvelles instructions. Dans ce contexte, l'organisation fondée sur une spécialisation étroite des fonctions est progressivement remplacée par de nouvelles formes d'organisations et de gestion des ressources humaines (GRH), dénommée la « gestion des compétences ». Celle-ci correspond à la gestion des compétences en accordance avec le collectif de travail, l'organisation ainsi que les techniques et outils, en fonction des besoins d'ordre économiques de l'entreprise (Beaujolin, 1999). Elle permet d'identifier les compétences et de les mettre en perspective afin que les salariés puissent les apprendre et les transférer à d'autres situations de travail. Elle favorise donc une qualification des salariés.

Différentes causes expliquent le changement de fonctionnement des entreprises. Le modèle basé sur la compétence s'inscrit dans une dynamique d'adaptation au sein d'un contexte de compétitivité, afin de faire face à un environnement incertain. Ces causes sont majoritairement de nature économique, suite au renversement du rapport « offre-demande » qui aboutit à de nouvelles productions de biens et de services. Ce nouveau rapport offre-demande est à l'origine de politiques de production novatrices qui aboutissent à une stratégie de différentiation avec la volonté d'améliorer la qualité des produits puis la diversité de l'offre ainsi que des services qui en découlent. Les entreprises doivent gérer de nouvelles contraintes de travail puisqu'il s'agit d'être plus rapide, moins coûteux et plus efficace. Les entreprises cherchent ainsi à pallier les évolutions en termes de marchés concurrentiels devant répondre à des attentes de plus en plus fines de la part de consommateurs plus exigeants (Beaujolin, 1999). Elles cherchent également à s'adapter à une production en transformation qui évolue en qualité, quantité et diversité. D'autre part, les nouvelles technologies entraînent des modifications des postes de travail et favorisent l'abstraction. Les activités professionnelles nécessitent un accroissement des capacités intellectuelles des individus qui doivent faire face à des zones d'incertitudes afin d'exploiter de façon adaptée les nouveaux systèmes. L'activité professionnelle s'élabore au cœur d'un réseau d'échanges plus ou moins formels. De nouveaux métiers apparaissent, certains secteurs d'activité prônent la polyvalence qui suppose une adaptabilité des salariés ainsi qu'une actualisation et une évolution de *« transfert »* de leurs compétences (Deret, 2007). Le secteur industriel, notamment, connaît de nombreux changements suite aux fluctuations du marché ainsi qu'aux nouvelles exigences en termes de qualité des produits et des services, engendrant des stratégies innovantes au sein des entreprises.

C'est dans ce contexte changeant que les entreprises se sont progressivement intéressées aux ressources « humaines » (RH) et aux « êtres humains ». La fonction RH se focalise donc de plus en plus sur des aspects qualitatifs. Les compétences s'inscrivent dans une stratégie de l'entreprise qui souhaite rester compétitive et sont perçues comme un moyen optimal de maintenir un avantage concurrentiel. La coordination et l'anticipation des compétences deviennent incontournables au sein des entreprises et s'inscrivent dans une

Approche de la notion de compétence

volonté d'augmenter la flexibilité et l'adaptation des travailleurs. C'est donc naturellement que les entreprises s'intéressent au développement des compétences du personnel, mettent en place des formations relatives aux référentiels de compétences et installent la gestion anticipée des emplois et des compétences. Les domaines de la gestion des compétences sont multiples et recouvrent la rémunération, la promotion et la mobilité professionnelle.

(2) Moments clés vers l'émergence progressive du modèle de la compétence

(a) Le début des années 70

Le nouvel accord de classification de la métallurgie (1975) stipule que les métiers en émergence sont intégrés au sein des entreprises en étant assimilés aux anciens. Le système est donc repensé et propose de regrouper les différentes catégories professionnelles en cinq niveaux subdivisés en trois échelons liés à un coefficient. Dans ce cadre, les définitions des niveaux reposent sur les critères d'autonomie, de responsabilité, de type d'activité, de connaissances requises.[4] Un paradoxe est perçu car ce classement doit considérer uniquement le contenu de l'emploi alors que trois critères sur quatre s'apparentent à des attributs propres aux personnes. Ce premier paradoxe témoigne d'une émergence de ce que sera le modèle de la compétence. Une autonomie et une responsabilité importantes témoignent d'une qualification éminente et engendrent une rémunération élevée. Cette nouvelle considération renverse le modèle taylorien. L'autonomie surtout est importante à cette époque et correspond à l'action de *« définir soi-même les règles (lois) de sa propre action »* (Zarifian, 2004, p.25), ce qui dessine l'émergence de l'individualité retrouvée dans le modèle de la compétence. Le conseil national du patronat français (CNPF) va explicitement s'accaparer de cette notion d'individualité. La période d'après mai 68 voit émerger des premières définitions de la compétence, considérée comme *« l'occupation experte de l'espace d'autonomie dévolu (reconnu) au salarié, espace d'indétermination, de non-prescription, que l'action de l'individu ou du groupe « compétent » doit remplir »* et *« l'expression de capacités individuelles, singulières, au sein d'un ensemble collectif »* (Zarifian, 2004, cité par Toupain, 2007, p. 19).

[4] Accord national du 21 juillet 1975 sur la classification modifié par les avenants du 30 janvier 1980, 21 avril 1981, 4 février 1982, 25 janvier 1990 et 10 juillet 1992.

Approche de la notion de compétence

(b) Le milieu des années 80, fin de la crise économique (vers 1984-85)

La notion de compétence apparaît de façon plus explicite. L'accent est porté sur la qualité, la rapidité, le service et la complexification des performances. Le contexte de reprise ascendante de l'économie et l'évolution des marchés engendrent l'accroissement de l'incertitude. Le concept de compétence se précise : il s'agit d' *« assumer une responsabilité locale, en situation, savoir prendre la bonne décision dans un temps court, face à un événement, qui est lui-même une expression condensée de l'incertitude »* (Zarifian, 2004, p.29). Depuis 1982, la compétence est décrite dans le ROME, dictionnaire décrivant une panoplie d'emplois et de métiers (au nombre de 466). Elle correspond dans le cadre de l'agence nationale pour l'emploi (ANPE)[5], à *« un ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée »*. Les gestionnaires des RH créent les modèles de gestion anticipée des emplois et des compétences (GAEC), en conservant le modèle de référence du poste et la qualification. L'intelligence « distribuée », qui correspond aux facultés d'analyse et de discernement d'une situation, est valorisée. Les opérateurs perçoivent en elle un pouvoir de décision dans l'action. Le travail se complexifie et le modèle du poste entraîne des conflits notamment par rapport à la charge de travail croissante, ce qui donne un caractère urgent à la nécessité de changer de modèle d'organisation. Celui-ci révèle une inefficacité et des injustices face aux compétences réelles mobilisées qui ne sont pas reconnues et de ce fait non rémunérées. Cette période est fortement marquée par la précarité et l'intérêt portés à cette thématique de transformation d'organisation. Des problèmes de tensions liés au modèle du poste demeurent.

Certains accords vont peu à peu marquer un tournant dans la considération portée à la compétence, tels que :

- L'accord de 1981, par la confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et force ouvrière (FO) : définit des nouvelles classifications pour les ouvriers, le personnel d'exploitation, de sécurité, de maintenance. Il stipule l'abandon du poste et prône l'autonomie des travailleurs ainsi que le travail collectif. Cet accord a abouti après quelques années à un affaiblissement des possibilités de gain salarial. En effet, les compétences mobilisées n'étaient pas forcément rémunérées.
- L'accord de 1986 : exige que la pratique des fonctions soit effective au risque de ne pas connaître d'évolution. La polyvalence puis la polyvalence « totale » est prévue dans l'accord, sous la forme de « fonction enrichie » (ayant un coefficient hiérarchique supérieur à 200) (Amadieu & Cadin, 1996). Les compétences doivent être supérieures à celles requises par le poste ou la fonction de conduite d'atelier.

[5] Actuellement Pôle emploi.

Approche de la notion de compétence

- En 1987 : une nouvelle organisation est mise en place, elle repose sur divers principes favorisant la responsabilité des individus, l'implication des personnes par l'intermédiaire d'objectifs clairement définis ainsi que des équipes optimisant l'efficacité et les critères de rémunération.
- En 1989 : un troisième accord met en place un système de rémunération de la performance individuelle et collective sous forme de gains de coefficients. La compétence durable et sa progression sont rémunérées via des gains de coefficients, ce qui n'est pas le cas du rendement en lui-même.

(c) Au cours des années 90

Au début de ces années, les responsables des ressources humaines mettent l'accent sur des mesures d'urgence de réduction des coûts et des effectifs afin de contrer les difficultés économiques et d'accroître la rentabilité. Durant cette période, les modèles de gestion prévisionnelle (GP) foisonnent, afin d'anticiper les besoins en ressources. Ils s'apparentent à des solutions légitimes permettant de répondre aux effectifs élevés.

A la fin des années 90**,** le modèle de la compétence est instauré à une échelle sociétale. Le mouvement des entreprises de France (MEDEF) voit dans cette investigation autour du développement des compétences une solution afin de faire face à la concurrence internationale. A cette période, le dispositif de gestion des compétences s'institutionnalise. Le 17 décembre 1990, l' « ACAP 2000 », accord sur la conduite des activités professionnelles, est conclu par le groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques (GESIM) et signé par les entreprises sidérurgiques, les ministères ainsi que quatre fédérations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, FO, cf. chapitre V page 122). Cet accord s'inscrit dans une optique d'évolution des salariés et d'augmentation du nombre de formations. Il désigne la compétence comme « un savoir-faire opérationnel ». Au même moment, au sein de diverses structures, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) devient la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), axe principal de la gestion des compétences. Cette gestion est critiquée, notamment dans un contexte économique difficilement prévisible. La « gestion anticipée des compétences » est ensuite proposée par Bruhnes (cité par Aubret, Gilbert & Pigeyre, 2002).

(d) Les années 2000 - 2010

Au sein de l'entreprise, les dix dernières années ont été orientées vers une redéfinition de la compétence. Cette dernière est indissociable des nouveaux outils de GRH. Nous notons le passage du classique triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » à la considération de compétences « en action ». Le MEDEF propose une définition de la compétence professionnelle, perçue comme *« une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et*

Approche de la notion de compétence

comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (1997). De plus en plus d'analyses sont consacrées aux outils et démarches proposés afin d'étudier cette compétence en situation réelle (travaux de l'ANACT et du CEREQ[6]). L'instrumentation de la compétence passe par l'élaboration de référentiels revisités qui décrivent le travail et constituent par là même un outil au service de la norme managériale. Les compétences sont considérées en action et en relation avec l'activité du travail et n'ont de sens que dans le contexte de mise en œuvre et par rapport aux conditions particulières de mobilisation (Theureau, 1991). C'est dans ce cadre d'analyse que nous orientons nos travaux de thèse.

3. QUALIFICATION ET COMPÉTENCE NE SERAIENT PAS À OPPOSER

a) Inscription de la logique compétence dans la prolongation du modèle du poste

Le modèle du métier trouve son origine dans les corporations artisanales. Il subit une influence sociétale et est marqué par une influence des pairs dans l'apprentissage du métier, des relations fortement hiérarchisées ainsi que des références en termes de règles, de qualité et d'originalité des produits (Zarifian, 2001). Ce modèle a été remis en question à la fin du XVIIIe siècle où il apparaît comme étant un frein à l'évolution et la rationalisation des méthodes de travail.

Le modèle du poste de travail y succède progressivement. Suite aux journées de Deauville organisées par le MEDEF, la compétence est au-devant de l'actualité. Cependant, elle est évoquée sous une forme revisitée du modèle du poste qui intègre des prescriptions de postes incluant les capacités nécessaires et le « savoir-être ».

Au temps où le système de qualification dominait, les qualités des travailleurs étaient perçues au travers des postes et des carrières. La qualification correspond à l'ensemble des connaissances requises pour un poste de travail sur lesquelles reposent des grilles hiérarchiques et des salaires (Le Boterf, 2010). Elle est reliée au modèle social des « trente glorieuses » caractérisé essentiellement par une stabilité des marchés et de la production. Ce modèle permet de conserver les descriptifs de postes fondés sur la division du travail, le système de rémunération associé, des modèles de Gestion des ressources humaines uniformes impliquant un management centralisateur, une considération de l'ancienneté dans l'évolution de carrière et enfin des négociations salariales centralisées. Les systèmes

[6] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Approche de la notion de compétence

d'éducation jouent un rôle conséquent dans la validation de ces connaissances, ce qui engendre fréquemment un amalgame entre les notions de qualification et de diplôme.

La compétence s'extrait de cet univers de la qualification sous l'influence du contexte marqué par la compétitivité et les nouvelles exigences en termes de productivité. L'ancienne stabilité des postes est remplacée par des évolutions permanentes qui nécessitent une actualisation régulière des compétences. L'environnement de travail évolue, le salarié est rarement affecté à une structure à vie, il doit sans cesse être en mesure de développer et de disposer d'un « portefeuille de compétences » (Le Boterf, 2010) riche et varié. Etre compétent correspond aux capacités de gestion de situations complexes, diversifiées et évolutives. Les entreprises organisent diverses activités autour de la compétence, telles que la GPEC, le repérage, l'évaluation, la validation, la rémunération et la recherche de développement de ces compétences.

Longtemps, qualification et compétence ont été opposées. La qualification ne pourrait pas être effacée par la compétence. Le MEDEF a affirmé que la compétence ne pouvait être évoquée sans garantir la qualification. Cette dernière s'apparente à une « boîte à outil » détenue par le salarié tandis que la compétence renvoie aux facultés d'en faire usage. Une relation entre qualification et compétence subsiste dans le sens ou la qualification apporte une garantie de la capacité d'un individu à occuper un poste, déterminée par un diplôme, une formation, un titre. Pour autant, divers individus peuvent posséder les mêmes qualifications et démontrer des niveaux de compétences variés. Nous ne pouvons réduire la qualification à des connaissances et savoir-faire techniques et attribuer tout ce qui est relatif à la transférabilité aux compétences. La compétence apporte une information sur le degré et la qualité de maîtrise d'un individu au sein d'une profession. Le professionnel articule des schèmes opératoires de façon à agir en usant de compétences aussi bien techniques que cognitives, émotionnelles, relationnelles. La qualification serait à percevoir comme *« un ensemble de savoirs et de compétences professionnelles acquis tout au long d'une vie au cours d'activités, de formation initiale et continue (et donc sanctionnée par des diplômes), de situations de travail et de situations extra-professionnelles »* (Le Boterf, 2010, p.283). La qualification apporte un support et une information fiable sur le potentiel de l'individu et sur sa capacité à agir avec compétence. Le potentiel correspond à l'ensemble des ressources accumulées et détenues par l'individu, qu'il est en mesure de transférer dans des situations de travail variées.

Zarifian (2001) décrit l'opposition entre qualification et compétence comme étant « absurde » à la fois aux niveaux pratique et théorique. La qualification apporte une garantie des comportements des individus, dans la réalisation de ce qui est attendu d'eux (prescrit) et dans la hiérarchisation. La seule distinction qu'il met en évidence entre qualification et compétence est que le nouveau modèle met l'accent sur une nouvelle manière de fonder la qualification. La compétence quand à elle renvoie à une responsabilité professionnelle mesurable dans une situation donnée (Ourtau, 2004). A la différence de la qualification, elle

Approche de la notion de compétence

s'ancre dans une volonté des entreprises de maintenir un avantage compétitif, elle valorise notamment l'initiative et l'autonomie. La qualification se focalise sur les aspects techniques, la compétence prend en compte les comportements individuels permettant de différencier deux individus qui disposent de la même qualification (Ridder, 1999).

b) Critiques de la logique compétence où la volonté d'objectiver le subjectif

Face à des prescriptions de normes comportementales, le monde du travail pose la question de la « rationalisation ». La rationalisation du travail est propre au XXème siècle, marquée par la Taylorisme qui séparait les employeurs des exécutants dans une visée d'enrichissement. D'autres ont perpétué cette rationalisation, tels que Ford, Ohno, ou Shingo. Les auteurs critiquant la logique compétence la perçoit comme une prolongation de cette rationalisation. Nous serions passés *« d'une rationalisation du conflit sous Taylor à une rationalisation du consensus dans le modèle de la compétence, face à la volonté de rationaliser le subjectif »* (Ségal, 2007, pp 97-113). La rationalisation de l'individu est observable par la création de référentiels qui décrivent des normes comportementales telles que l'investissement, la fidélité, la constance au travail, la loyauté. La fidélité correspond à la constance et à la présence quelques soient les difficultés des circonstances. Même si l'emploi n'est pas forcément garanti à vie, les salariés sont de plus en plus sollicités en temps et énergie afin d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché du travail. La loyauté quant à elle fait référence au respect des règles.

Ainsi, la compétence s'impose progressivement dans le monde du travail au sein de la « logique compétence » dès les années 90. Celle-ci s'inscrit en *remplacement* ou dans la *continuité* de la « logique du poste ». La compétence a été à l'origine de tensions et de controverses (Dolz & Ollagnier, 2002). Elle a suscité diverses craintes en provenance de salariés déstabilisés ayant perdu leurs repères vis-à-vis de leurs fonctions et des représentations de celles-ci. Elle a longtemps été critiquée et perçue comme un outil au service du management visant à répondre aux exigences économiques au sein d'un contexte en évolution, suscitant de nouvelles contraintes et nécessitant des adaptations. De plus, la logique compétence s'est parfois distanciée de la réalité du travail et a omis de considérer les problématiques réelles ainsi que les besoins des salariés (Reynaud, 2001).

Il y a quelques années, la création de valeur d'une entreprise trouvait son inspiration dans sa capacité financière. Elle est aujourd'hui définit en majorité par les individus et plus précisément par leurs compétences (étude de Deloitte, 2013). Les salariés sont considérés comme indispensables au développement d'une entreprise sur le long terme. Le XXI^{ème} siècle est celui des RH et de la gestion des talents. Face à ce revirement progressif de situation, nous nous demandons si la compétence est toujours « la même ». Il est difficile d'y

Approche de la notion de compétence

répondre. Elle fait référence à des nouvelles pratiques de gestion. Elle s'impose dans des domaines multiples tels que le recrutement, la rémunération, la formation… (Marbach, 1996). En entreprise, elle est associée aux capacités d'adaptations à l'environnement et au développement de l'employabilité des salariés (Grazier, 1990). Finalement, celle-ci est associée à tellement de définitions qu'elle rend compte d'une « opacité sémantique » (Ropé, 1994, pp. 63-93) et reste difficile à définir. Cependant, elle est perçut comme un concept « en vogue » et elle se spécifie de plus en plus, notamment en ergonomie et en GRH. De ces domaines, il en ressort une dimension « opératoire » de la compétence : celle-ci est considérée en fonction de l'activité et contribue à la performance.

4. LA COMPÉTENCE, CONCEPT AUX DÉFINITIONS DSPARATES À LA CROISÉE DE DIVERSES DISCIPLINES

a) Approche sémantique

La compétence n'est pas une nouveauté. Il ne semble pas envisageable de relater l'ensemble des approches relatives à la compétence ni de l'aborder de manière exhaustive, tant elle a connu de nombreuses définitions avant d'être au centre des préoccupations de nombreuses disciplines et notamment un objet clé de la gestion des ressources humaines.

Au Moyen-âge, cette notion était employée au singulier avec le verbe avoir et renvoyait à la reconnaissance du pouvoir d'une autorité à agir (Chaboissier & Letourneau, 2002). Cette notion est issue du latin « *competentia* », la « compétence » provient de l'unité de sens d'origine latine *« competens »,* participe présent de *« competer »*, dont aller *(petere),* avec *(cum),* ce qui signifie « convenir », « être adapté à… » (Foulquié, 1971, cité par Aubret, 1993, pp 29-30). Elle correspond à un terme juridique en référence au « juste rapport ». Elle s'applique aux capacités d'une instance et à la personne mandatée de traiter une d'affaire (Bloch & Wartburg, 1960, cités par Dubar, 1996).

A la fin du XVIIème siècle, la compétence est définie dans le *Robert* comme étant *« une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines manières »* (Terraneo & Awanzino, 2006). En anglais, « *competence* » se réfère alors à la *« capacité à… ».* Le second sens accordé ensuite à la compétence est celui de la maîtrise acquise d'une personne dans une activité, principalement dans le domaine professionnel. La compétence a longtemps fait référence à des composantes comportementales. Pour les militaires, les profils de compétences étaient évalués avec des techniques de simulations au sein de centres d'évaluations (« *assessment center »)* à la fin des années 1930. Ces techniques apparurent dans les entreprises au cours des années 1950 dans le cadre de processus de recrutement et dans le domaine de l'orientation professionnelle.

Approche de la notion de compétence

b) La compétence, concept interdisciplinaire

La compétence est employée au sein de diverses disciplines. Cette large notion se situe à la croisée des sciences de l'éducation et de la formation, des sciences sociales, des sciences humaines et sociales ou encore des neurosciences où elle se réfère alors au cognitivisme. Notre objectif n'est pas de dresser un éventail de points de vue ni de passer en revue les différents niveaux d'interprétations sur la compétence en tenant compte de la multiplicité des disciplines qui abordent cette notion. En revanche, nous souhaitons rappeler les définitions proposées autour de la compétence dans des domaines en rapport avec cette recherche, en sociologie, en psychologie du travail, en ressources humaines et en ergonomie.

(1) La compétence en sociologie, comme production collective

La sociologie s'est longtemps penchée sur la qualification décrite comme la *« reconnaissance par l'employeur ou la revendication par le salarié de toutes les qualités de son travail qui importent pour la production »* (Coutrot, 2007, pp 197-230). Elle est une production sociale. Puis, la compétence remplace progressivement la qualification et devient à son tour la préoccupation des sociologues qui font ressortir l'aspect individuel des rapports sociaux mais considèrent la compétence comme une production issue du collectif avant tout. Du point de vue du sociologue, la compétence confère une caractérisation des termes de l'échange salarial. Elle se rapproche de la qualification en cela qu'elle sous-tend le contrat de travail et permet de réduire l'incertitude par la réalisation du travail. La qualification témoigne des capacités de réalisation et d'action du salarié (par l'intermédiaire du diplôme ou de l'expérience antérieure) et pour le salarié, elle offre l'assurance d'une certaine rémunération en échange de son travail. La compétence assure une certaine qualité de la part du travailleur, qualité requise et associée à une rémunération et en parallèle elle indique un résultat à atteindre. La compétence présentée en sociologie prétend se décentrer de l'adéquation des salariés aux postes, elle correspond à une valeur d'usage (Paradeise & Lichtenberger, 2001) et il semblerait qu'elle soit au centre de la valorisation du travail au détriment des événements du marché et des produits.

Elle correspond à l'initiative menée par l'individu afin de mener à bien une situation à laquelle il est confronté. Elle est une forme d' *« intelligence pratique »* (Zarifian, 2001, p.70) pour l'individu qui se base sur des acquis, se les réapproprient et les mobilisent dans des nouvelles situations. La compétence repose effectivement sur des connaissances acquises, elle se construit avant, puis pendant et au-delà les situations rencontrées. L'individu naît dans une société emprunt d'histoire et de savoir social qui déteignent sur lui et orientent ses actions, guident son processus de socialisation. Cette intelligence pratique repose également sur la compréhension des situations par l'individu. Elles ne sont pas « productives » en soi

Approche de la notion de compétence

mais le deviennent au cours de leur mobilisation. La compétence repose enfin sur la capacité de l'individu à mobiliser des réseaux d'acteurs qui apportent une contribution dans la résolution d'un problème.

En dépit de son utilisation et de ses définitions, elle doit encore être analysée, approchée, testée, observée, considérée… afin de certifier son sens et ses usages (Dupray, Guitton & Monchatre, 2003).

(2) La compétence en psychologie du travail, sociale et en formation

La psychologie s'intéresse à la compétence en termes d'apprentissage, d'adaptation aux situations, puis, d'un point de vue plus cognitif, à la motivation et aux éléments relatifs à la personnalité qui influencent la mise en œuvre de la compétence. Cette dernière est employée dans le développement et l'évaluation à partir des années 1994. Durant cette période, un bon nombre de psychologues s'intéressent notamment aux bilans de compétences. En psychométrie, les professionnels identifient des caractéristiques stables de l'individu afin de prédire son comportement. La psychologie utilise également la notion d' « aptitude » qui permet de différencier les conduites des individus devant répondre à des exigences de postes. Les aptitudes, les traits et dimensions de la personnalité sont des éléments qui expliquent la réussite à une tâche (Lévy-Leboyer, 2009). Ils sont repérables via des tests ou des questionnaires. La compétence s'inscrit dans la lignée de l'aptitude, elle permet de témoigner de la réussite de l'individu à une tâche et présuppose la présence d'un potentiel à investir. Afin de favoriser l'objectivité de l'évaluation des personnes, les psychologues du travail dans le domaine du recrutement se réfèrent progressivement à l'observation des compétences en situation de travail, par l'intermédiaire de simulations ou de mises en situations afin de valider ou de vérifier les compétences révélées au cours de la passation d'une batterie de tests. La psychologie du travail se focalise donc sur l'action de l'individu en situation réelle. Plus spécifiquement en psychologie sociale, l'accent est porté sur la représentation des compétences afin d'identifier *« les valeurs sociales dans les pratiques d'évaluation »* (Dubois & Retour, 1997).

En formation, définir une compétence est une action de formalisation qui permet de construire la formation et l'évaluation qui en découlent. La formation se concentre également sur l'activité de l'individu. Elle s'intéresse aux processus de traitements de situations et de résolution de problèmes (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). La compétence est transférable. Elle peut-être exprimée dans des situations similaires. Elle serait une combinatoire de cinq composantes : *« cognitives, culturelles et affectives, sociale et praxéologique »*, articulées à trois niveaux (Wittorski, 1998) : le niveau de l'individu ou du groupe producteur de la compétence, le niveau de l'environnement social (niveau de socialisation, du groupe d'appartenance, du collectif de travail), le niveau de l'organisation.

Approche de la notion de compétence

(3) Définitions autour de la notion de compétence en GRH

Globalement, les définitions et les usages de la compétence en GRH démontrent une grande diversité. Ces derniers dépendent des entreprises et des problèmes de gestion rencontrés. Elle dépend des rapports de forces et peut être remise en question au sein d'un accord.

Elle se décline également comme l'addition de « savoirs », de « savoir-faire » et de « savoir-être » ou « compétences théoriques », « compétences pratiques » ainsi que « compétences sociales et comportementales » (Tremblay & Sire, 1999). Mais cette vision connaît des limites. Dans un premier temps, l'acquisition et la possession de ressources ne se suffit pas en soi. Encore faut-il être capable de les mettre en œuvre de façon appropriée au moment opportun en situation de travail. Les individus sont évalués en fonction de leurs capacités à en faire usage à bon escient et durablement. Ensuite, il est nécessaire de rappeler que la compétence ne correspond pas à un assemblage de ressources. Celles-ci s'articulent en fonction de caractéristiques individuelles, collectives, environnementales et se modifie en fonction de ces éléments combinés (Le Boterf, 2008). Nous ne pouvons procéder à une dissection de la compétence, à un découpage détaillé à l'extrême puisqu'elle ne se réunit pas en une somme de ressources élémentaires. Les compétences sont par ailleurs dépendantes des individus qui les mobilisent : nous observons, analysons, évaluons des personnes compétentes et non des compétences en soi.

La compétence d'un individu prend forme dans une interaction entre l'individu et le contexte de travail. Elle englobe différentes représentations de la tâche à réaliser, qui émergent au cours des situations et dépendent des objectifs à atteindre, fixés par l'organisation (Beaujolin, 1999). Elle se construit par le biais de formations et expériences.

La compétence décrite comme s'intéressant aux ressources de l'individu est orientée vers l'action. Elle correspond à *« la capacité d'un sujet de mobiliser tout ou une partie de ses ressources cognitives et affectives pour faire face à une famille de situations complexes. Cela laisse entière la question de la conceptualisation précise de ces ressources, des relations qu'il faut établir entre elles et de la nature du « savoir mobiliser ». Penser en terme de compétence, c'est penser la synergie, l'orchestration de ressources cognitives et affectives diverses pour affronter un ensemble de situations présentant des analogies de structures »* (Perrenoud, 1996, pp.15-16). Le « savoir-mobiliser » renvoie à la *« coordination de ressources multiples et hétérogènes »* (Perrenoud, 2002, p. 56, cité par Crahay, 2006, p. 4).

Parmi les nombreuses tentatives de définitions, la compétence fait référence à *« un système spécialisé d'aptitudes, de maîtrise ou de savoir-faire nécessaires ou suffisants pour*

Approche de la notion de compétence

atteindre un objectif spécifique » (OCDE[7], 2001). Elle dépend des capacités que l'individu met en œuvre pour réussir une action dans un contexte précis.

(4) La stratégie comme management de la compétence

En management, l'usage de la compétence est imprécis, autant dans la théorie que dans sa pratique. Dietrich (2008) considère que la compétence en management est ce qui permet de mobiliser les acteurs d'une entreprise. Elle permet donc la définition de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes.

Dans un domaine particulier des sciences de gestion, la stratégie[8] , la compétence est apparue dans la théorie avant d'approcher le terrain. Elle est présente dans le modèle théorique des ressources et compétences (MRC) ou « approche ressource » de la stratégie (développée en France dans les années 90). Elle répond à des questions relatives à la performance de l'entreprise et à son développement. Face à un environnement instable, les entreprises sont passées d'une fonction d' « ajustement stratégique » (« *strategic fit »),* c'est-à-dire d'une faculté à s'adapter aux aléas de l'environnement, à une « vision stratégique » basée sur une vision future souhaitée de l'entreprise. Cette vision permet d'élaborer des plans d'actions adaptés en faisant usage de ressources à la fois physiques, humaines et organisationnelles. Les ressources mobilisées permettent de mener à bien une tâche et sont considérées comme des compétences. Cette approche de la compétence en stratégie rencontre des limites car cette notion est imprécise et indirectement observable. Elle a plusieurs définitions. Nous pouvons cependant regrouper les éléments suivants : la compétence est associée à une gestion collective, elle a les particularités d'être unique, difficilement reproductible et transférables. Ce dernier aspect lui confère un avantage concurrentiel. La stratégie est centrée sur la compétence au regard des actions plutôt que de ses définitions (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Elle se concentre sur les ressources internes à l'entreprise qui pourront assurer sa performance et sa pérennité. L'accent est mis sur ce que l'employé sait faire le mieux. La compétence « unique » est privilégiée et conservée à l'abri des concurrents. Les compétences les plus pertinentes sont identifiées et développées.

(5) GRH et stratégie : entre convergence et opposition

La GRH s'est développée sur la base de la notion de compétence, dans le domaine de la formation, puis progressivement des domaines tels que la gestion de carrière, l'évaluation, la rémunération (accord « CAP 2000 », 1990). L'approche de la compétence en GRH est

[7] Organisation de coopération et de développement économique.

[8] Précisons que la stratégie n'est pas une discipline académique mais elle s'impose largement dans les entreprises (Bracker, 1980 ; Hulf, 2001 ; Tarondeau, 1998 ; Wee, 1994 ; cités par Denis, Hafsi & Martinet, 2014).

Approche de la notion de compétence

inverse de celle de la stratégie : la compétence est davantage appréhendée sous l'angle individuel et la stratégie la considère sous l'angle du collectif. Elle est précise et propre aux situations de travail, elle regroupe des composantes relatives à l'individu. Le développement des compétences englobe cependant les deux domaines (GRH et stratégie) qui s'orientent toute deux dans une visée de performance optimale, performance au travail perçue comme *« la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »* (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard & Roussel, 2006, p.3). En GRH, la performance est appréhendée sous deux angles : développer les activités des RH de façon à ce qu'elles concourent à la performance globale de l'entreprise, veiller à ce que chacun soit un moteur et contribue au fonctionnement de l'entreprise. La stratégie vise la performance sans s'intéresser directement à la manière dont la compétence y contribue. Cependant, l'aspect humain et le développement de ressources est pris en compte en GRH comme en stratégie qui y voit un avantage concurrentiel (Tiwoniak, 2010).

(6) Compétences de l'opérateur au cœur de l'action en ergonomie

L'ergonomie se focalise sur les stratégies qui permettent la mise en œuvre de la compétence et notamment de résoudre des problèmes au sein des situations que les acteurs rencontrent. Ces processus de mise en œuvre sont souvent inconscients. L'ergonomie décrit et rend compte des conduites professionnelles. Les compétences sont considérées au cours de l'activité d'un acteur dans un contexte réel de travail (Couturier, Gagnon, Laverdière, 2004). L'ergonomie s'est abondamment intéressée aux opérateurs en tant qu'agents exerçant sur un poste de travail lors de la réalisation d'une tâche, au cours d'une activité. La compétence définit est par De Montmollin comme des *« ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »* (1984, p.122). L'auteur la place au cœur de l'action. Les compétences dépendent donc de l'activité exercée et également des caractéristiques propres à l'opérateur. De Montmollin (2001) repère trois composantes propres à la compétence, qui se déclinent en connaissances, savoir-faire et méta-connaissances. Les connaissances se sous-divisent selon la psychologie cognitive en : connaissances déclaratives « savoir que » et connaissances procédurales « savoir comment ». Les savoir-faire peuvent s'apparenter à des actions routinières, typiques des situations industrielles au sein desquelles elles sont acquises par l'expérience et la pratique. Ils ne sont pas systématiquement verbalisables et se transmettent difficilement. Les méta-connaissances quand à elles recouvrent la connaissance de l'individu vis-à-vis de ses connaissances.

Approche de la notion de compétence

En ergonomie, les compétences sont *finalisées* car dirigées par un objectif de tâche (Dietrich, Gilbert, Pigeyre, Aubrey, 2002). Elles sont aussi « apprises » au cours de formations ou en situation, « opérationnelles » dans le sens où elles sont mobilisées dans l'action en vue d'être efficace, puis elles sont « explicites ou tacites » car l'opérateur n'est pas toujours en mesure d'expliquer les connaissances qu'il mobilise en action. Cette discipline considère que les connaissances et les savoir-faire influencent la réussite de la tâche. Elle permet d'expliquer la réussite ou l'échec d'un opérateur au cours de son activité à la différence des aptitudes ou des capacités.

(7) Compétences en ergonomie/ GRH

L'analyse ergonomique des compétences regroupe sous le nom d'opérateur chaque individu, indépendamment de son statut professionnel, à la différence de la GRH qui intègre les variations entre les différentes catégories professionnelles. De plus, la GRH s'exerce au travers des processus de décisions et se concentre sur des objectifs de performance et d'efficacité. La compétence est considérée comme « un savoir opérationnel validé » (Meignant, 1990).

L'ergonome apporte une contribution au management de par ses apports sur la compétence qui sont utiles à l'entreprise et orientent sa conduite. En inculquant à la compétence un caractère plus saisissable, l'ergonome apporte des clés dans sa définition et sa formulation. Son approche minutieuse permet d'apporter un éclairage sur sa genèse et la façon dont elle est mobilisée. Enfin, le travail de fond de l'ergonome qui l'analyse en situation réelle nécessite l'élaboration d'outils qui pourraient être repris par la GRH.

Ainsi, la compétence est un cheminement disciplinaire complexe. Nous avons relaté des aspects succincts relatifs aux définitions de celle-ci dans certains domaines en particulier. La transdisciplinarité de ce concept renvoie aux difficultés à trouver un consensus, comme en témoigne le Tableau 1 page 55 qui relate de la richesse et des spécificités des disciplines malgré quelques aspects communs.

Approche de la notion de compétence

Disciplines	Spécificités
Sociologie	- Renvoie à une « production sociale » (Coutrot, 2007). - Assure une qualité de la part du travailleur (qualité requise), associée à une rémunération. - Indique la résultante à atteindre. - Renvoie à une « intelligence pratique » (Zarifian, 2001).
GRH	- Davantage abordée sous l'aspect individuel que collectif face à de fortes attentes sociales. - Chacun peut être moteur et contribuer à la performance de l'entreprise. - « Savoirs » - « savoir-faire » - « savoir-être » (Tremblay & Sire, 1999). - Mobilisée de manière appropriées et au moment opportun.
Stratégie	- Abordée sous l'angle du collectif. - Egalement orientée vers la performance de l'entreprise. - Témoigne d'une adaptation à l'environnement et aux aléas. - Mobilisation de ressources. - Centrée sur l'action.
Psychologie du travail	- Renvoie à la psychométrie (évaluation, formation…) - Notions d' « aptitudes » et de « traits de personnalité » (Lévy-Leboyer, 2009). - Renvoie à la motivation. - Référence aux situations de travail (simulations, mises en situations…)
Ergonomie	- Processus mobilisés au cours des situations de travail. - Portent sur le réel de l'activité (Leplat, 1991, 1997, 2000). - « Finalisées » et dirigées vers un objectif de tâche (Perrenoud, 2007). - « Apprises », « opérationnelles », « explicites ou tacites » (Samuray & Pastre, 1995). - Permettent d'expliquer les conduites professionnelles en fournissant un cadre conceptuel (Theureau, 1997).

Tableau 1 : résumé du différentiel autour de la notion de compétence selon les disciplines

Approche de la notion de compétence

5. SPÉCIFICITÉS AUTOUR DES COMPÉTENCES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Après avoir abordé la compétence au regard de diverses définitions selon les disciplines, nous l'approchons plus spécifiquement dans le travail. Nous apportons quelques précisions sur sa prescription et évaluation en entreprise. Puis, nous cherchons à expliciter ce à quoi renvoie l'expression « être compétent » avant d'aborder les façons dont les organisations proposent de développer les compétences des salariés et l'aspect collectif qui en découle.

a) L'instrumentation de la compétence pour une représentation détaillée du travail

Au sein de l'entreprise, les référentiels regroupent des prescriptions de normes comportementales qui apparaissent sous différentes formes : des aptitudes, des compétences méthodologiques et des compétences relationnelles, transversales, génériques (Lichtenberger, 2005). Les normes ISO[9] 9001 et ISO 9004 évoquent les attentes en termes de compétences liées aux activités. Elles donnent des clés sur l'identification et le développement de ces compétences. La norme ISO 2004/2000 prend en compte l'importance des compétences, ces certifications permettent de garantir la reproductibilité des compétences.

En entreprise, l'évaluation des compétences passe depuis une trentaine d'années par une démarche de gestion de celles-ci. Les compétences réellement requises sont formalisées dans des référentiels. Les anciennes nomenclatures de compétences sont remplacées par la considération portée aux compétences mobilisées et propres à chacun en concordance avec les missions à réaliser. Les compétences transversales ou *soft skills* sont valorisées et s'opposent aux *hard skills* (Hajjar & Baubion-Broye, 2004) regroupées par le Bureau International du Travail en une quinzaine d'items (par exemple la *« prise d'initiative »*, le *« leadership »*…). La présence des référentiels de compétences avec support d'évaluation de la maîtrise et des critères d'appréciation rend compte des diverses possibilités d'évaluation du travail effectué.

Au-delà du caractère évaluatif des référentiels de compétences, ceux-ci permettent aux entreprises de faire le point sur les besoins et éventuellement de mettre des formations en place. La gestion des compétences repose sur les compétences acquises, sur l'apprentissage et la réutilisation des compétences par l'individu. Celles-ci permettent à l'individu d'être efficace dans les situations à venir et d'agrandir son « portefeuille » de compétences. Ce modèle de la compétence modifie les rapports entre employés et

[9] Organisation internationale de normalisation.

Approche de la notion de compétence

organisation. Ceux-ci apportent leurs compétences à l'organisation propose des possibilités de les développer.

Cependant, le référentiel de compétences connaît des limites, notamment dans la distinction entre l'activité prescrite et la réelle pratique professionnelle. Le référentiel relate les tâches prescrites, perçues en termes d'objectifs à atteindre et *« décrites en termes de missions, de résultats attendus, d'exigences professionnelles… de conditions et de contraintes de mise en œuvre »* (Le Boterf, 2008, p.27). Plus les tâches sont complexes, plus il est difficile de les décrire et d'évoquer les procédures mises en œuvre. Ces procédures peuvent déterminer un cadre d'action et baliser une activité. Pour autant, elles ne relatent pas l'intégralité des événements susceptibles de perturber le cours d'une activité et ne divulguent que peu d'éléments sur les « spécificités humaines ». Ces dernières concernent le climat, les relations et les aléas des conditions de travail. Pour résumer, des procédures détaillées de situations complexes garantissent une traçabilité des activités mais pas l'imprévisibilité. En ce sens, elles ne reflètent pas le réel de l'activité.

Les entreprises valorisent une compétence qui valide un ensemble de critères. Elles recherchent dans un premier temps une compétence qui s'ajuste aux évolutions des organisations et des situations de travail. Le savoir-agir face à une situation prend le dessus sur l'exécution stricte des tâches parcellarisées et totalement séparées de la conception, notamment dans les situations où le relationnel est de plus en plus présent. Dans ce cadre évolutif, les référentiels et les prescriptions ne peuvent pas se réduire à des énumérations détaillées de tâches décrivant l'activité. Ils correspondent davantage à des guides offrant des points de repère à l'individu afin d'orienter son apprentissage, tout en lui laissant des marges de manœuvre.

b) Le professionnel « compétent »

Nous avons jusque là abordé la compétence de manière *sporadique.* Quelque soit les champs d'approche, celle-ci est systématiquement associée à un individu. Plusieurs idées caractérisent la compétence. Celle-ci concourt à la performance, c'est-à-dire réussir l'action dans un contexte particulier (Rebuschi, 2011). Son champ est délimité, elle se situe entre le sujet et l'organisation, elle suppose une « reconnaissance sociale » (Wittorski, 1998).

La compétence est un processus à la fois individuel et collectif qui aboutit à la performance (Wittorsky, 2007). Elle évolue naturellement au sein de l'entreprise, elle est marquée par une phase d'apprentissage, de maîtrise et de déclin. Elle renvoie à une idée de capacité à mobiliser des ressources de façon adéquate dans de nouvelles situations. Etre compétent correspond à la capacité à savoir agir et résoudre un type de problème dans un contexte particulier, ce qui exige des connaissances et une certaine expérience. Un professionnel compétent doit mettre en œuvre une pratique professionnelle adaptée et

Approche de la notion de compétence

efficace en situation réelle en mobilisant des ressources adéquates. Le Boterf (2008) décrit la pratique professionnelle comme *« le déroulé des décisions, des actions et des interactions qu'un sujet met en œuvre pour réaliser une activité prescrite, pour résoudre une situation problématique, pour faire face à un événement, pour répondre à des exigences fixées par des procédures ou indiquées dans un référentiel »* (p.29). La pratique est propre à un individu et n'est pas linéaire, elle évolue selon l'expérience du professionnel. Elle s'élabore au cours de l'action dans laquelle l'individu trouve progressivement des solutions aux éventuels problèmes rencontrés.

Le professionnel doit également être en mesure de gérer l'incertitude et d'exécuter des tâches appropriées au contexte. Au cours d'une action, utiliser ses ressources de façon pertinente en vue d'être compétent peut s'avérer ardu. Leur organisation et combinaison peuvent être favorisées par la constitution de « cartes de ressources » connues sous le nom de « carte sémantique », « carte de connaissance », « carte cognitive », « carte conceptuelle ». Celles-ci correspondent à une carte des connaissances constituée par l'apprenant à partir de sa pratique (Le Boterf, 2011).

Un professionnel est reconnu comme compétent *« s'il sait agir, c'est-à-dire mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes, s'il réussit ce qu'il entreprend et s'il sait mobiliser dans sa pratique les ressources appropriées »* (Le Boterf, 2010, p.54). Pour cela, la « réflexivité » s'ajoute à la compétence et s'inscrit comme composante constitutive du professionnalisme. La réflexivité correspond à la prise de recul de l'individu vis-à-vis de sa pratique, de la situation et des ressources. Cette distanciation lui permet de saisir la cause de son action et sa façon d'agir. Ce recul évite à l'individu d'être submergé par la situation. Parmi les nombreux bénéfices qu'il engendre, il offre à l'individu les possibilités de progresser en tirant des leçons de ses expériences et pratiques, d'apprendre des schémas opératoires optimums selon les situations rencontrées, de transférer des ressources de façon à les mobiliser dans des situations variées et à les transmettre à autrui, de mieux gérer son stress, ses émotions, d'acquérir une confiance en lui et de favoriser la construction de son identité professionnelle au travers du sens attribué à l'activité.

L'individu compétent extrait les informations de son environnement et les organisent. Ces informations se modifient lors de leurs interactions les unes avec les autres. Les entreprises se penchent sur la question des composantes contextuelles favorisant l'élaboration des compétences.

La compétence évoque la *responsabilité partagée* : la personne sera considérée comme compétente à partir de la combinaison de trois éléments : le « savoir agir », le « pouvoir agir » et le « vouloir agir » (Le Boterf, 2010). Le « savoir agir » peut être développé par l'intermédiaire de formations, sur une base d'explications, de démonstrations, de répétitions, d'entraînement à la mobilisation des ressources appropriées. Il est favorisé par la prise de recul nécessaire pour analyser une situation, la prise de conscience de ses propres ressources stimulées et favorisées par un accompagnateur. Le « pouvoir agir » est favorisé

Approche de la notion de compétence

par l'organisation, les moyens mis à disposition en termes de matériel, de ressources. Le « vouloir agir » concerne la stimulation de la motivation. Elle évoque un concept qui nécessite un consensus autour de son évaluation. Elle permet de donner sens à l'action : être compétent correspond à atteindre le résultat attendu mais aussi à comprendre *le pourquoi, le comment* et être en mesure de reproduire cette compétence. La compréhension du processus de mobilisation de celle-ci doit être accessible pour l'organisation afin qu'elle favorise des environnements propices à sa mise en œuvre. Saisir l'agir de l'individu est une façon de recentrer l'attention sur lui-même au-delà de sa compétence. Considérer un individu comme *étant* compétent renvoie à observer une action, une mobilisation de ressources. Un individu *ayant* des compétences se réfère davantage à un état : la possession de ses ressources. Ainsi, une personne compétente doit avoir les ressources nécessaires mais aussi être en mesure de les mobiliser à bon escient au moment adéquat.

Pour autant, définir ce qu'est « être compétent » dépend systématiquement de l'organisation. Dans le cas d'organisations incluant des situations de travail qui se rapprochent du taylorisme (marquées par l'exécution stricte de tâches répétitives prescrites), être compétent correspond à l'exécution des opérations attendues. Lorsque l'organisation adopte un modèle de prescription ouverte, être compétent revient aux capacités à réagir de façon adaptée aux environnements changeants et à communiquer efficacement (informer, négocier…). Un individu peut jongler entre différents comportements au sein d'une même structure selon les besoins des situations. Les entreprises adoptent une vision dynamique de la compétence qui l'inclut dans un processus et non un état. Il ne s'agit pas uniquement de posséder des compétences, mais de savoir les mobiliser de façon appropriée. Un professionnel doit être capable de construire une stratégie en réponse à une situation.

Les entreprises sont orientées vers une quête de performance. Cette dernière est accessible par des « individus performants », en mesure de mobiliser des compétences en adéquation avec les besoins. Dans ce cadre, une des préoccupations majeures des entreprises consiste à réfléchir sur quels types d'organisations elles doivent privilégier afin de développer les compétences.

c) Développer les compétences : organisations « apprenantes » et « qualifiantes »

Les compétences s'expriment au sein des organisations. Une attention leur est particulièrement portée au sein d'organisations « qualifiantes » et « apprenantes » (Zarifian, 2001). Ces formes d'organisations sont nées dans un contexte économique en évolution. Le 27 novembre 1991, Aubry (dans une communication au Conseil des ministres sur le plan

Approche de la notion de compétence

économique) rappelait la persistance d'un modèle néo-taylorien qui refreine la compétitivité des entreprises. Au niveau social, la volonté d'améliorer les conditions de travail et de rendre les salariés autonomes et responsables est mise en avant. Ainsi, les compétences constituent un capital à développer au profit des individus et de l'organisation.

Ces organisations « qualifiantes » aussi connues sous les dénominations d'organisations « apprenantes » se focalisent sur la compétence, ses processus de construction, son développement et sa reconnaissance. Elle propose des actions de formation qui englobent les transformations liées au travail et l'évolution des qualifications associées. Idéalement, les salariés évoluent et leurs compétences se développent. L'organisation qualifiante est bâtie en fonction des compétences des personnes employées, appréhendées comme un potentiel (Monchatre, 2010). Ces organisations reposent donc sur les compétences disponibles mobilisées en fonction des objectifs à atteindre au sein d'un environnement qui vise à développer les ressources des individus et à les transférer.

La GPEC confronte les emplois et les ressources. Elle contribue à l'organisation qualifiante vis-à-vis de l'employabilité et du parcours professionnel. La GPEC permet d'anticiper les besoins des entreprises. Cette méthode repose sur un salarié « acteur », autonome et responsable. La compétence permettrait d'associer des besoins définis par les organisations et des RH (Monchatre, 2010). Ces organisations qualifiantes apparaissent et se développent dans un nouveau système de production orienté vers la flexibilité, devant faire face à des nouvelles exigences concurrentielles (restrictions des délais et attention portée à la qualité). Le développement des compétences est aussi fortement lié à l'encadrement (dans un cadre plus large au management) car la façon de gérer ou de manager influence les ressources. Le management des compétences peut être apparenté à une forme de « régulation sociale » intégrant le passage d'un acteur conforme et obéissant à un acteur qui agit et fait preuve de responsabilité et d'initiatives (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002).

Nous identifions cependant une contradiction entre la logique compétence centrée sur la performance individuelle et *« la volonté d'une plus grande mobilisation des collectifs de travail dans la mise en place et le développement de projets »*[10]. Ces organisations s'apparentent à des idéaux car elles perçoivent les compétences comme étant associées à un travail générique et omettent la singularité des individus. Par ailleurs, elles pourraient être une *illusion* et représenter un « danger » pour les individus qui « risquent d'être pris dans un cercle vicieux du développement des compétences (Cadin & Amadieu, 1996). Certains responsables RH proposent d'autres types d'organisations appelées « capacitantes » (Coutard, 2009 ; Zimmermann, 2011 ; cités par Oudet, 2012). Elles concernent les *capacités* « savoir faire quelque chose » et les *capabilités* « être en mesure de

[10] Habilitation à diriger les recherches, « L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service », *Dimension*s interactives en activités, perspectives organisationnelles, développement des compétences professionnelles, Gérard Valléry, 2002.

Approche de la notion de compétence

faire quelque chose ». Autrement dit, avoir des ressources n'est pas suffisant en soi, encore faut-il les mobiliser et agir. Ces actions sont étroitement liées à un ensemble de conditions qui impulsera leurs mobilisations (Zimmermann, 2008, cité par Oudet, 2012).

Face à la valorisation par les entreprises du développement des compétences orientées vers la coopération entre salariés, il nous semble opportun d'apporter des précisions sur les compétences collectives, ayant la particularité d'être issues de la communication.

d) Les compétences collectives : des ressources de coopération issues de la communication

L'évolution des systèmes de production, que ce soit dans l'industrie ou les services, induit une organisation qui appelle à de nouvelles règles d'efficacité. D'un côté, le DRH a pour mission de rendre la performance globale de l'entreprise optimale et s'appuie sur les compétences de chaque individu. De l'autre, les membres de l'entreprise doivent anticiper pour mieux appréhender l'incertitude et développer leurs connaissances. La compétence s'inscrit, notamment au cœur d'un groupe de travail, à l'intersection entre l'individuel et le collectif. En effet, parfois, la situation est d'une complexité telle que les compétences individuelles ne sont plus suffisantes. L'acteur doit être capable de mobiliser d'autres personnes au cours de la situation afin de faire appel à des connaissances qu'il ne possède pas (Leplat, 2000).

Pour que les acteurs se mobilisent dans une action commune, ils doivent partager les mêmes enjeux. Les compétences collectives sont à l'intersection entre l'organisation, l'individu et l'équipe de travail et dépendent des variables de chaque entité. Elles prennent forme dans une situation de travail et dans des réseaux communicationnels. Elles favorisent les échanges, elles sont à l'origine de savoirs renforcés, elles contribuent à la résolution commune de problèmes et à l'atteinte des objectifs. L'équipe mobilise donc un langage opératif commun propre aux membres de l'équipe et à leurs pratiques (Le Boterf, 1994). Solliciter autrui permettra au sujet d'accéder à de nouvelles sources de connaissances. Plus le collectif est compétent, plus l'acteur qui le sollicite aura de chance d'apprendre et de devenir plus compétent.

Les compétences collectives ne se résument pas à la simple addition de compétences individuelles mais elles s'inscrivent dans une forme de coopération. Celle-ci nécessite des compétences individuelles reconnues et variées mobilisées de façon synchronisée. La coopération entre compétences individuelles est à l'origine de l'émergence de la compétence collective. Cette coopération peut être imposée par l'organisation ou initiée par

Approche de la notion de compétence

les individus, elle peut être *interactive* lorsqu'elle découle d'une volonté de partage des informations afin d'agrandir le cercle des connaissances.

Les compétences collectives sont donc la résultante de compétences co-produites (Leplat, 2000). Elles sont issues de collectifs qui se forment (dans l'espace et dans le temps) dans une situation type pour résoudre un problème et dépendent des conditions de ce collectif. Les ressources doivent être appropriées et adéquates. Les compétences collectives comportent les différents participants de l'action mais également le contexte, l'environnement des opérateurs composé de divers éléments dont les procédures qui structurent le processus de production. Ce travail repose sur la communication, il nécessite des échanges, de la communication, des concertations et des négociations.

Ainsi, de façon croissante, les organisations recherchent des individus capables de mobiliser des ressources variées relatives à la technicité, au raisonnement cognitif, à la collaboration ainsi qu'à la communication (Zarifian, 1996 ; Demailly, 1998). Travailler sur un projet commun nécessite la compréhension entre acteurs. Pour cela, l'apparition des compétences collectives rend compte d'une culture commune partagée par les membres qui travaillent ensemble, une expérience commune, des représentations mentales communes et des compétences sociales spécifiques. Ces compétences issues de communication répondent à de nouvelles exigences professionnelles (Maroy, 2006). Elles s'étendent au-delà de la coopération. Nous constatons qu'elles renvoient à des situations de travail variées, notamment dans la relation de service (Weller, 2002 ; Dubois, Retour & Bobillier-Chaumon, 2002 ; Mayen, 2005). Face à leur ampleur dans le travail, celles-ci attirent particulièrement notre attention.

Au sein de ce premier chapitre, nous avons abordé la notion de compétence sous trois angles : historique, définitionnel (celle-ci prend des acceptions différentes selon les auteurs et disciplines) puis au regard de l'activité et plus largement du travail. Il nous semblait nécessaire de s'intéresser à la compétence dans ses globalités avant de considérer notre objet d'étude clé : les compétences sociales, abordé dans le chapitre suivant.

Approche de la notion de compétence

☞ Point de synthèse :

La compétence ne peut être étudiée sans considérer son contexte historique incluant son affiliation à la notion de qualification. Nous observons effectivement une cristallisation autour des notions de qualification (de 1945 aux années 80) et compétence (en expansion dès les années 80). La qualification correspond à la hiérarchisation des fonctions et des salaires. La compétence vient progressivement contrer la qualification par l'évaluation de l'engagement subjectif individuel au cours d'une activité. Les emplois en évolution sont configurés selon le développement des compétences des individus. Elle engendre un détachement du repère du diplôme.

La compétence est à la fois un enjeu opérationnel pour les entreprises et un objet d'étude clé au cœur de nombreuses disciplines. Elle renvoie à un concept ayant fait l'objet de nombreuses interrogations et de nombreuses études. Elle reste encore aujourd'hui complexe et difficile à définir. Elle est centrale dans la GRH et constitue un objet d'étude en psychologie du travail et en ergonomie. Cette notion est imprécise dans la mesure où certaines compétences sont étroitement liées à un contexte précis et ne peuvent pas être répétées uniquement dans un contexte de nature identique, tandis que d'autres apparaissent dans des situations très disparates et sont considérées comme étant transférables.

Observer des compétences au sein des entreprises contribue à une forme de compromis sur sa définition. Que ce soit en RH, en psychologie du travail ou en ergonomie, elle est exprimée dans l'action, révélée par le contexte, observable via ses manifestations externes. Elle permet d'agir, elle est « structurée » : organisée à partir de composantes cognitives impliquées dans l'action et « apprise » : elle dépend des processus d'acquisition et des ressources mobilisées pour permettre son élaboration (Leplat, 1996). Elle dispose d'un caractère « prédictif », elle se réfère à des tâches et activités réalisées par les individus et permet de résoudre des problèmes en faisant preuve d'efficacité. Elle peut être validée, évaluée objectivement et avec fiabilité. Elle témoigne d'une maîtrise et permet d'anticiper en partie la performance future.

La compétence renvoie à une certaine forme, une *« gestalt »* qui la rend visible et qui permet de la reconnaître. Elle dispose également d'une forme d'autorité apportant une confiance et une justification dans la prise de décision.

La compétence est un processus dynamique et constitue une combinaison d'éléments (Toupin, 1998) comprenant des « savoirs » (énonciations communément admises), des « connaissances » (interprétation et intériorisation des savoirs), des « capacités » (possibilités d'agir de façon adaptée, inopinée et transversale) et de la « professionnalité » (regroupement des compétences caractéristiques d'une profession). La compétence s'acquiert de différentes manières, par exemple par le biais de la formation, de

Approche de la notion de compétence

l'expérience, la pratique, l'observation et l'analyse des pratiques.

La compétence interroge les sciences humaines et sociales depuis environ une trentaine d'années, comme en témoigne l'observation des comportements des acteurs en situations. Divers problèmes sont posés face à la notion de compétence dont :

- L'usage est soit au singulier soit au pluriel.
- Les référentiels ne peuvent rendre compte de la complexité de la situation de travail ou de la tâche exercée par l'individu, ni de la dynamique de la compétence. Elle ne témoigne pas de l'intégralité de la complexité de la situation de travail et ne rend pas compte de la performance dans son intégralité.
- Elle renferme un caractère hermétique qui ne favorise ni son approche ni son discernement. Elle dispose d'un caractère insaisissable et peut être déformée par l'observateur. Elle peut être spontanée et improvisée lors de situations nouvelles et imprévues, ce qui accentue son caractère « insaisissable ».
- Elle a longtemps été associée aux savoirs et aux savoir-faire qui sont plus facilement observables, au détriment des composantes cognitives et relationnelles.

Face à ces limites, une approche récente des compétences intègre ces questionnements :

- Les compétences sont considérées *en action*, elles sont contextualisées, elles dépendent de l'engagement individuel et des objectifs attendus.
- Nous relevons une multitude d'analyses et d'outils afin de l'identifier. Ceux-ci sont régulièrement actualisés (notamment des référentiels).
- Un intérêt croissant est porté à de nouvelles compétences issues de la sphère relationnelle, sur lesquelles nous portons notre attention dans le chapitre suivant.

Approche de la notion de compétence

Chapitre II : les compétences sociales : compétences communicationnelles et relationnelles

6. LA COMMUNICATION, À L'ORIGINE DES COMPÉTENCES SOCIALES

Comme nous l'avons vue dans le chapitre précédent, les compétences sociales s'imposent dans le monde du travail et une attention particulière leur est portée par les chercheurs et praticiens. Nous nous intéressons spécifiquement à cette notion qui est de plus en plus souvent empruntée mais comporte encore des zones d'ombres. Notre objectif, au cours de ce second chapitre, est d'aborder ces compétences afin de les comprendre. Nous souhaitons mieux nous approprier ce qu'elles relatent afin d'être ensuite en mesure de les approcher en situation réelle.

La communication est indissociable des compétences sociales, qui sont des compétences « de communication » (Gumperz & Hymes, 1964). Un « bon communicateur » mobilise des compétences relatives à la sphère relationnelle (Guittet, 2011). La communication introduit les compétences sociales et permet de rendre compte de leur mise en œuvre. Avant de traiter de la notion de compétences sociales, nous nous attachons donc à rappeler l'importance accrue et incontournable de la communication dans la manifestation de ces compétences. Au sein de l'entreprise, au-delà de son caractère informationnel, la communication permet aux individus de favoriser les actions collectives (Lehnisch, 2002), de prendre des décisions et d'aboutir à d'éventuels accords. De ce fait, chacun dispose de motivations qui relèvent de ressorts individuels ou collectifs et s'appuie sur des éléments techniques, économiques et rationnels ou davantage psychologiques et émotionnels dans des situations relationnelles. Des objectifs précis animent les individus pour prendre la parole, transmettre ou demander une information, défendre un intérêt, autant d'actions qui requièrent des compétences distinctes.

a) Approche globale du concept de communication

Le terme de *communication* provient du latin *« communicatio »* (1370), issu de *« communis »* (« commun »), qui correspond à l'action de « mettre en commun », « partager ». La communication est associée à des dimensions variées (Capul, 1992). Elle peut être « directe » entre deux ou plusieurs individus, « de masse » afin d'atteindre un large public et en ce sens elle est médiatisée notamment via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Fréquemment, elle s'apparente à un groupement de

Approche de la notion de compétences sociales

signes verbaux ou non verbaux qui *« anime les rapports sociaux »* (Flammahein, 1997, p.375). Elle peut avoir un rôle de transmission d'information, d'influence...

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la communication (en tant que support de manifestation de compétences spécifiques), au sens de l'échange et de l'expression.

Les premières analyses de la communication démontrent que l'émetteur, qui peut être une personne ou même un média, est au centre de la communication, face à des récepteurs « passifs » et influençables. La formule de Lasswell (1948) considère la présence d'un émetteur, contenu des messages, canal de transmission et récepteur, *« Qui dit quoi, par quel canal, à qui et avec quels effets ? »* dans la communication. Cette formule est critiquable dans le sens ou elle est réductrice : elle décrit un processus linéaire d'un émetteur qui exerce une influence sur le récepteur. Au cours des années 40, cette théorie est réfutée. Progressivement, le rôle important du récepteur dans la communication révèle un individu qui ne se contente pas de recevoir le message mais qui le traite, le comprend d'une certaine façon et lui attribue une signification. Le récepteur est acteur, il reçoit les informations externes et y réagit.

Le processus de communication intègre deux versants : le message et la relation sociale. On cherche à transmettre quelque chose avec un certain contenu, le tout établie dans une relation avec autrui. De nombreux auteurs ont décrit un modèle de communication rendant compte du « message » et de la « relation » (Laswell ; Shannon et Weaver, 1948 ; Newcomb, 1953 ; Gerbner, 1956 ; Schramm, 1960 ; Jakobson, 1963 ; Riley, 1965). Parmi ces multiples modèles, nous identifions dans le schéma de Berlo (1960), cf. figure 1 ci-dessous une dimension psychologique dans le processus de communication « de base » proposé par Lasswell (1948).

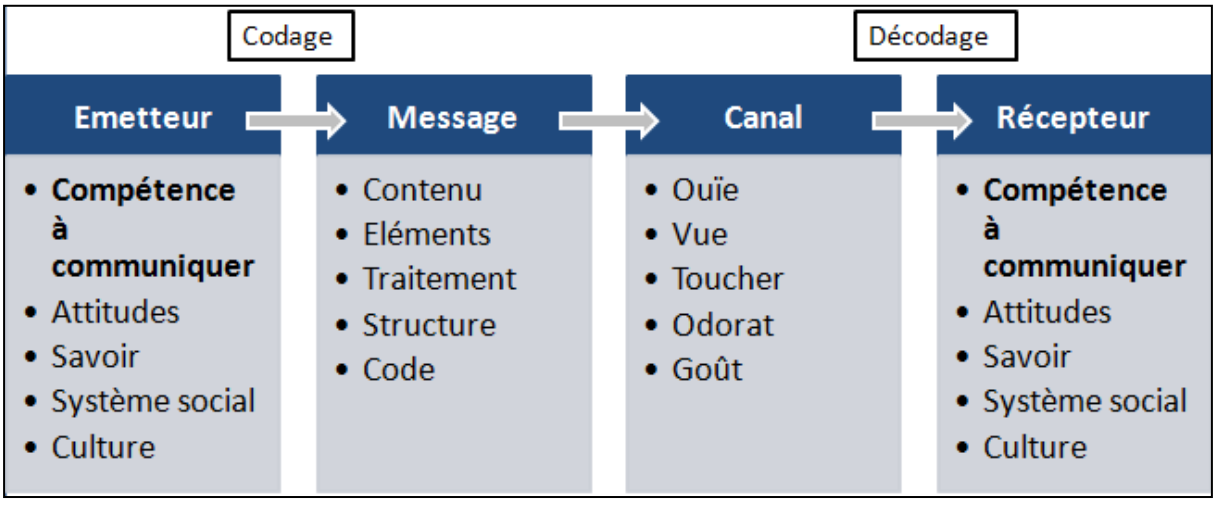


Figure 1 : place des compétences sociales au sein du schéma de communication (Berlo, 1960)

Approche de la notion de compétences sociales

Berlo considère que les éléments (émetteur, message, canal, récepteur) sont influencés par des composantes externes à chaque niveau de la relation. Dans le cadre de notre recherche, nous percevons les compétences sociales au niveau de l'émetteur et du récepteur, soit des « communicateurs » (terme proposé au sein du modèle de Newcomb, 1953). Elles s'inscrivent au sein de ce que Berlo nomme *« les compétences à communiquer ».*

En provenance de l'émetteur, la communication peut être intentionnelle ou inconsciente. Un message est efficace lorsqu'il est compris, c'est-à-dire lorsque le récepteur lui attribue le même sens que celui donné par l'émetteur. Cette opération est individuelle.

La communication est un processus qui modifie le comportement d'autrui. Elle est complexe, elle ne correspond pas à un phénomène fermé, elle repose sur des modèles, des théories, des règles culturelles et issues de la société. Elle a un caractère dynamique au sein duquel entrent en jeu et s'entremêlent des aspects cognitifs, affectifs et inconscients. La communication s'exprime chez tous les êtres humains, à l'interface entre ces différentes entités.

Il est difficile de faire abstraction de la communication. Sous forme de dialogues, de médias, au sein de diverses disciplines scientifiques et de multiples métiers, la communication s'impose comme élément indispensable propre aux relations humaines. Cette vision au sens large de la communication renvoie à un champ immense, cependant restreint dans l'étude afin de polariser l'attention sur la thématique intégrant les relations interpersonnelles au sein d'un contexte spécifique. L'étude des effets sociaux de la communication sous tous ses aspects (médias, techniques utilisées, politique…) n'est pas l'objet de notre recherche.

Dans cette étude, nous nous focalisons sur la communication qui concerne l'homme, en suivant les courants de la psychologie du travail et de l'ergonomie (la communication dans l'entreprise et les organisations) et en partie le courant de la psychosociologie, qui propose trois niveaux d'analyse : un niveau *« intrapsychique »,* intégrant les dimensions de la personnalité, un niveau *« interactionnel »* et *« social »*[11]. Nous nous focalisons sur les deux dernières dimensions. Celles-ci reposent sur la structure relationnelle et sa dynamique, en tenant compte du contexte au sein duquel les échanges s'élaborent.

b) Nécessité de communiquer en entreprise

Au sein de l'entreprise, la communication a un rôle capital. Dans le milieu professionnel, travailler autour d'un objectif commun motive les échanges. Zarifian (2001)

[11] http://www.techno-science.net.

Approche de la notion de compétences sociales

intègre des éléments de base tels que la compréhension réciproque et le respect, comme socle d'une communication réussie. Il met en évidence quatre conditions nécessaires pour recevoir une information : la capacité à *« comprendre », « interpréter », « accepter »* et *« reconnaître utile »* l'information. Celle-ci sera rejetée si ces quatre conditions ne sont pas réunies. Transmettre une information est donc une compétence en soi, mais ne se substitue pas à la communication, même si elle peut l'enrichir. De plus en plus en entreprises, la communication devient un enjeu de préoccupation majeur face aux diversités d'opinions et de positions puis face aux groupes sociaux. La communication régit l'hétérogène, elle est nécessaire.

Afin de favoriser la communication interne en entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies en supplément d'un fonctionnement managérial en faveur de celle-ci et orienté vers un *« humanisme communicationnel »* (Ely, 2008). L'entreprise s'apparente à un « système communicationnel ». Ce syntagme correspond à une articulation de dimensions qui renvoient au triptyque comportant : la situation de mise en œuvre, les processus utilisés, les politiques et normes relatives à la communication.

Face à ce besoin croissant de communiquer au sein des entreprises, nous constatons que de nouvelles compétences, outre les savoirs et savoir-faire, se manifestent progressivement dans des systèmes d'organisations post-tayloriens. Elles apparaissent au sein d'un contexte où la main d'œuvre doit être flexible et s'adapter aux situations en évolution (Gilbert & Pigeyre, 1993). Le travail est modifié dans sa nature profonde. Le travail est en déclin dans le domaine industriel et il croît dans les relations de service qui s'organisent autour de compétences techniques, mais aussi cognitives, intellectuelles et relationnelles. Les salariés doivent développer des compétences d'adaptation au sein de situations professionnelles évolutives et incertaines (Dutrénit, 2000).

c) Des exigences renouvelées incluant la communication et des nouvelles compétences

Dans des contextes en évolution, les salariés sont amenés à développer des compétences de plus en plus « *génériques* » au sein d'organisation (Le Boterf, 1997). McClelland (1975), au cours de ses recherches, repère de nouveaux prédicteurs de la performance, différents des tests d'aptitudes et des diplômes (*initiative, ténacité, créativité, sens de l'organisation, esprit critique, contrôle de soi, aptitude au commandement, persuasion/influence, confiance en soi, relations interpersonnelles, préoccupation et sollicitude envers les autres*). Ces compétences *« génériques »* sont apparues au sein de référentiels de compétences et de nomenclatures élaborées dans le cadre de GPEC dans les années 80. L'objectif de ces entreprises est d'éviter les situations d'urgence et de crise ou la

Approche de la notion de compétences sociales

seule option de survie reste le licenciement. Pour cela, développer les compétences en interne et permettre la flexibilité avec une mobilité interne semble être une solution acceptable. La compétence passe donc de *« générique »* à *« transférable »* (Rey, 1996), elle est réutilisable dans d'autres situations et permet de leur donner sens.

L'année 1996 est déclarée en tant qu' *« année européenne de l'éducation et de la formation tout au long de la vie »* par la Commission européenne. Les travaux réalisés en Grande-Bretagne sur les NVQ (*National Vocational Qualifications*) révèlent des *« qualifications professionnelles nationales »* qui permettent d'identifier des normes de performances et de reconnaître la capacité d'une personne à réussir une tâche professionnelle indépendamment de sa formation et de son diplôme. Parmi les critères, nous repérons la valorisation de certaines qualités incluant le savoir-être, telles que la « responsabilité », l'« autonomie personnelle ». Ces NVQ sont ensuite « complétées » par des GNVQ (*General National Vocational Qualifications*). Celles-ci sont considérées comme des compétences de base, transversales, des *« Core Skills Units »,* qui comportent notamment « la communication » et des « unités de compétences comportementales » telles que des aptitudes pour apprendre, pour travailler en groupe, etc. (Bellier, 2000).

En 2012, à Bruxelles, la Commission Européenne établit huit compétences « clés »[12], destinées aux européens afin de favoriser leur réussite dans la société. Ces compétences clés, acquises en période d'apprentissage scolaire ou lors de formations, intègrent la dimension sociale. Elles se définissent comme *« un ensemble transportable et multifonctionnel de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes nécessaires à tout individu pour son épanouissement et développement personnel, son intégration sociale et sa vie professionnelle »*[13], d'où l'importance de leur imprégnation dans la vie quotidienne de l'individu, quelque soit son milieu. Celui-ci doit notamment acquérir et mettre en œuvre des compétences de communication.

7. INTRODUCTION AUX COMPÉTENCES SOCIALES : COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

Au cours d'une situation de communication, les compétences sociales constituent des outils fondamentaux de la réussite ou de l'échec des rapports à autrui et permettent à l'individu de « donner sens » aux interactions (Bonicco, 2007, p.39).

[12] Communication dans la langue maternelle, Communication dans une langue étrangère, Culture mathématique et compétences de base en sciences et technologies, Culture numérique, Apprendre à apprendre, Compétences interpersonnelles, interculturelles et compétences sociales et civiques, Esprit d'entreprise, Sensibilité culturelle.

[13] Commission européenne, les compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie : cadre européen de référence, (2006).

Approche de la notion de compétences sociales

Les compétences sociales sont au centre de notre recherche. Cette notion est associée à des définitions variées en fonction des auteurs et de son usage au sein des entreprises. Au même titre que la « compétence », elles sont au cœur de divers débats et sont source de polémiques. Nous allons relater l'origine de ces compétences spécifiques, les diverses définitions et idées autour de cette notion, les distinctions avec des termes proches, leur usage en entreprise et l'importance du contexte dans lequel elles sont exprimées.

a) Diversités des champs d'études de ces types de compétences

Les compétences sociales ont été initialement définies sous le terme de *« social skills »*, soit les habilités sociales. *« Social skills »* trouve son origine dans l'interactionnisme symbolique (Mead, début du XXème siècle). Au sein de ce courant, l'individu est perçu comme «*un acteur interagissant avec les éléments sociaux et non un agent passif subissant de plein fouet les structures sociales »* (David Le Breton, 2008, p.46, cité par Laberge, 2009, pp. 151-156). L'habilité sociale correspond à la capacité d'un individu à encourager la coopération avec les autres (Fligstein, 2001, p. 3). Cette idée met en relief l'importance des acteurs dans l'élaboration des règles dans les situations relationnelles. Par ailleurs, les travaux de Goffman offrent des études approfondies sur les interactions. Son objectif majeur était de comprendre le social. Il a longtemps cherché à élucider les interactions non pas pour elles-mêmes, mais pour ce qu'elles révèlent : *« dès que nous sommes sous le regard de l'autre, c'est-à-dire dès que nous sommes en coprésence avec un autre interactant, notre comportement a une signification que l'autre interprète »* (Bonicco, 2007).

Sargent (1984) opérationnalise le concept de *« social skills »* aux Etats-Unis. Il repose sur sept domaines *« le groupe classe, la construction de la scolarité, la personne, l'initiative dans interaction, la réponse dans une interaction, la communauté, le travail »* (cité par Dutrénit, 1998, pp. 103-104). Il intègre la prise d'initiative (la capacité à entamer une conversation), la capacité à répondre (par exemple, face à une plainte), les comportements sociaux individuels (tels que la capacité à gérer une situation embarrassante) et la capacité à mobiliser des compétences sociales dans diverses situations : à l'école, en public, dans le cadre de la famille, au travail (Sargent, 1988, p. 386).

En France, en 1975, Tomkiewicz (cité par Bauer, 1981, p.116), au cours d'une étude réalisée auprès de délinquants au foyer de Vitry, évoque des compétences « polyvalentes ». Celles-ci permettraient aux individus de s'adapter et de s'intégrer dans la vie quotidienne. Plus tard, Benoit-Guilbot (1992) a démontré qu'en période de crise, des personnes non qualifiées étaient en mesure de trouver un emploi contrairement à d'autres étant qualifiées. Il positionne les compétences sociales comme étant à l'origine de ce constat.

Approche de la notion de compétences sociales

Différents travaux ont été réalisés autour de ces compétences dans les domaines de la psychologie du développement et de la psychologie clinique. Dans diverses études autour des compétences sociales chez des personnes atteintes de troubles de schizophrénie ou en situation de handicap (A. Kaval, 1996) ou encore en dépression, les auteurs repèrent un *« déficit »* de ces compétences (Libet, Juilian M ; Lewinsohn, Peter M. ; 1973). D'autre part, au sein d'études réalisées autour de la « socialisation » des enfants, il a été démontré que ces compétences sont provoquées et améliorées dans les relations sociales entre enfants. Lors des situations de jeux par exemple, ils sont enclins à mobiliser ces compétences (Steven R. Asher & John M. Gottman, 1981). Les travaux issus de ces domaines de la psychologie restent néanmoins dans un champ distinct et ne concernent pas nos domaines d'études, c'est pourquoi nous ne souhaitons pas nous attarder sur ceux-ci mais davantage dans les champs de la psychologie du travail, de l'ergonomie et des RH.

b) Usages et caractéristiques générales des compétences sociales

Les compétences sociales sont propres à la communication et s'inscrivent dans la sphère du relationnel. Sarason (1981), considère les compétences sociales comme constitutives d'un fonctionnement *« social efficace »* : l'adjectif *« social »* démontre que l'essentiel ne peut être exclusivement visible au niveau de l'individu, mais également dans ses capacités à répondre aux demandes de l'environnement. L' *« efficacité »* renvoie ici aux capacités des individus à interagir de façon à atteindre des objectifs relatifs à la situation. Dans le même ordre d'idée, Peyré (2000) perçoit ces compétences à un ensemble de savoir-faire et de connaissances mobilisées dans un contexte de façon à parvenir à *« piloter ses relations à autrui »* et *« d'en permettre la réussite, ici et maintenant dans l'action »* (p.12). L'auteur décrit ces compétences comme la capacité d'un individu à maîtriser consciemment son discours et incorpore également l'idée de réussite dans les interactions sociales lors de la mobilisation de celles-ci. Il les décrit comme la maîtrise d'un ensemble de comportements cognitifs, affectifs et psychomoteurs dans une situation. Par ailleurs, il distingue « la compétence sociale » et « les compétences sociales » : il considère la compétence sociale comme résultante de l'action de l'ensemble des compétences sociales d'un individu.

Les compétences sociales possèdent une part d'intentionnalité et d'habileté au sein des relations inter individuelles et renvoient aux capacités de l'individu à optimiser ses relations à autrui (Beaudichon, 1999). Elles font donc référence aux comportements mobilisés en vue d'une adaptation sociale appropriée (Welsh & Bierman, 1998). Celle-ci se manifeste par le contrôle individuel des comportements et des émotions afin de mener à bien les interactions sociales (Vaughn et *al.*, 2000) et d'atteindre des objectifs définis professionnellement (Leduc & Valléry, 2006). Il s'agit donc d'avoir la capacité d'intégrer des pensées, des sentiments et des comportements pour parvenir à mener des activités basées

Approche de la notion de compétences sociales

sur le relationnel dans un contexte social et culturel donné. Ces compétences rendent compte d'habiletés d'interactions particulières comme la capacité à s'insérer « dans un groupe de pairs » ou la capacité à « réaliser des compromis » (Fantuzo et *al*., 1998).

Mobiliser ses compétences sociales aura un impact sur autrui (Peyré 2000). Elles sont donc utiles dans la vie quotidienne et indépendamment des contextes d'interactions. Elles correspondent à *« des patterns de comportement social qui rendent les individus socialement compétents, c'est-à-dire capables de produire les effets désirés sur d'autres individus »*[14]. Ces compétences regroupent un ensemble d'actions relatives à la capacité d'adaptation d'une personne, elles consistent *« à savoir se comporter en groupe, à savoir utiliser les règles de conduite sociale, à savoir s'adapter à un milieu, un contexte nouveau, à comprendre les signes de reconnaissance indispensables, bref « à maîtriser les rôles » qu'il faut jouer pour réussir les interactions de la vie quotidienne »* (Goffman, 1975, cité par Bellier, 1998, p. 94).

Celles-ci renvoient aux concepts d'*« anticipation, image de soi positive, sens des responsabilités, maîtrise de l'espace, utilisation des acquis dans les disciplines implicites de la vie quotidienne (santé, budget, formation, emploi, famille, logement…)* (Dutrénit, cité par Rosatti, 2000, p.90).

c) Des compétences transférées de la vie quotidienne au milieu de travail

Les compétences sociales seraient acquises dans la vie quotidienne, à l'école et au sein de la famille principalement, il s'agit des compétences sociales « basiques » (Dutrénit, 1998) tels que le respect d'un horaire. Ces compétences seraient ensuite « enrichies » selon les interactions de l'individu avec son environnement, dans lequel celui-ci doit faire face aux variations et à la nouveauté. Il a été démontré que ces compétences sont transférables d'un milieu à un autre. En effet, au cours d'une étude ayant pour objectif majeur l'intégration des jeunes défavorisés sur le marché du travail (Mikulovic, Bui-Xuan, Joing & Colmann, 2008), les résultats ont démontré que les compétences sociales acquises au cours d'activités sportives pouvaient être transférées dans l'emploi. Suite aux résultats de leurs recherches, les auteurs ont défini des compétences sociales indispensables pour accéder à l'emploi, telles que la motivation, les compétences socialisantes, l'intégration et la gestion de tâches.

Les compétences sociales apparaissent toujours dans une interaction sociale au sein d'une situation. Elles sont centrales dans certains secteurs d'activités basés sur la communication. Elles contribuent à la performance, comme par exemple dans les métiers de professeur, d'avocat (Milburn, 2001) et les activités de coach et tutorat (Lietard, 2000). Elles

[14] Actes du colloque de Cerisy, Résistances au sujet, Résistance du sujet, juillet 2003.

Approche de la notion de compétences sociales

sont omniprésentes dans certaines situations de travail telles que l'entretien d'embauche, au sein d'activités relatives au leadership ou au management (Laizé, 2011). Elles sont également révélées au cours des activités de relation de service (Valléry & Leduc, 2014) ou de négociations commerciales (Latouche, 2000).

Alexandre-Bailly, Laizé et Lietard (cités par Thiberge, 2007) se sont intéressés au développement des compétences sociales dans des situations précises. Alexandre-Bailly présente les compétences sociales comme étant difficiles à aborder pour les étudiants en management, car les considérer revenait à remettre en cause la capacité de l'éducateur à tenir son rôle. Au cours de ces travaux, l'auteur participe à la création d'un référentiel en sept axes sur la base de compétences transversales dans des métiers concernés par la formation, d'ordres à la fois techniques et relationnels.

Laizé s'est intéressée à ces compétences dans le cadre de l'enseignement supérieur de management. L'étude, réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs a permis de mettre en avant des compétences d'adaptation sociale[15]. L'auteure s'est interrogée sur le rôle que peut jouer une école supérieure de management afin de faciliter l'intégration professionnelle future des jeunes. Elle les a aidé à développer leurs compétences sociales en fonction de la demande des entreprises et en considérant les caractéristiques de leur génération. La mise en place d'un dispositif de développement de ces compétences en trois axes (par et dans l'action, par la réflexion sur soi et ses pratiques, par l'interaction et la confrontation des points de vue) a permis d'accompagner les étudiants dans l'optique de favoriser leur développement personnel et professionnel. Pour cela, Laizé précise qu'il s'agit non pas d'essayer de les faire entrer dans des normes ou de leur demander d'adopter un comportement type, mais de les aider à prendre du recul sur eux même, à connaître leurs valeurs, celles de l'entreprise, à se poser les bonnes questions sur les enjeux professionnels et sur leur propres choix d'avenir.

Lietard a étudié les compétences sociales dans les écoles de formateurs. Il part du principe que les individus doivent savoir se gérer, ce qu'il considère comme une compétence indispensable dans leur vie professionnelle. Cette autogestion favoriserait le développement de leurs compétences sociales et professionnelles. Il évoque le terme de *« qualification sociale »* qui guide efficacement l'individu dans les diverses situations et oriente ses décisions en l'aidant à se projeter dans le futur. Il s'interroge sur la capacité de la formation universitaire à développer cette qualification et quelles en sont les conditions. Les principes associés à une formation en faveur du développement de cette qualification sociale chez les acteurs formés s'inscrivent dans des logiques de centralisation sur l'individu. Ces principes reposent sur la responsabilité de l'acteur, sa capacité à s'auto-évaluer et enfin ses capacités à gérer des situations auxquelles il est confronté. Dans la démarche proposée, les individus,

[15] *Capacité à communiquer, à travailler efficacement en équipe, flexibilité, adaptabilité et compréhension rapide du contexte de travail et de l'environnement, sens des responsabilités, sens de l'engagement, disponibilité et adhésion à l'entreprise, autonomie et sens de l'initiative)*.

Approche de la notion de compétences sociales

sur la base du « *portfolio* »[16], élaborent un portefeuille de compétences produites dans l'objectif de conserver une trace des compétences acquises, de les valoriser, d'apprendre à les formaliser et enfin de lui permettre de s'auto-évaluer. Les étudiants identifient et analysent les savoirs que les expériences ont engendrés avant de les regrouper dans le portefeuille de compétences. Cette démarche les aide à donner sens à leur activité pratique, à prendre confiance en eux et à forger leur identité personnelle et sociale. De même, Bellier (2002) intègre dans sa définition des compétences sociales, la « qualification sociale ». Elle considère que celles-ci permettraient aux individus d'accéder plus facilement à l'emploi et aux employeurs d'effectuer des choix plus aisément face à des individus ayant des diplômes identiques.

Les compétences sociales sont donc importantes dans la vie quotidienne et tout autant en entreprise. En effet, le recrutement pour l'emploi s'élabore autour de deux critères principaux, un niveau de diplôme pré-requis selon le poste et surtout, de plus en plus, un bon niveau de compétences sociales. Laizé (cité par Thiberge, 2007) considère également le développement des compétences sociales comme un enjeu majeur pour les entreprises. Elles constituent un facteur clé de l'insertion mais également de la réussite professionnelle (soulignées fortement dans les profils de commerciaux ou de managers) qui doivent s'adapter aux contextes variés et adopter un comportement adéquat.

Au sein des entreprises, les référentiels affichent des compétences fréquemment déclinées au sein d'une classification de savoirs/savoir-faire/savoir-être. En dehors de son insertion au sein de cette classification, le « savoir-être » est une notion ambigüe, qui peut être confondue avec les compétences sociales. C'est pourquoi, avant même d'approfondir la notion de « compétences sociales » au sein de l'entreprise, nous souhaitons élucider ce qu'est le savoir-être puis rendre compte des similitudes et des différences entre ces deux notions.

8. ECLAIRCISSEMENT DE LA NOTION DE « SAVOIR-ÊTRE » EN ENTREPRISE

L'objet de cette thèse ne repose pas sur le savoir-être mais sur les compétences dites « sociales ». Cependant, cette notion est fréquemment utilisée dans le milieu professionnel ou dans la recherche et la distinction entre savoir-être et compétences sociales est parfois difficilement perceptible. Il nous semble donc incontournable de passer en revue la définition du savoir-être.

Au regard du triptyque de compétences issues de nombreux référentiels, les savoirs correspondent à l'ensemble des connaissances, les savoir-faire correspondent aux actes. Le savoir-être quand à lui, arbore des sens variés selon les entreprises, il regroupe un

[16] Terminologie issue de la pratique anglo-saxonne.

Approche de la notion de compétences sociales

ensemble de « traits de caractères », de « qualités morales », d' « aptitudes », de « goûts » et de « comportements » (Bellier, 2002).

a) Points de vue des salariés sur l'utilité du savoir-être en entreprise

Chacun au sein d'une entreprise a une idée sur ce qu'est le savoir-être et ce à quoi il peut servir. En effet, lors d'une étude réalisée par Latouche (2000), des indicateurs sur la façon dont le savoir-être peut-être perçu et/ou interprété en émanent. Ils concernent l'importance qui lui est accordée (« essentiel »…), son utilité (« ce qui fait la différence entre deux candidats »), ses définitions *(« c'est un savoir relationnel », « c'est la façon de se comporter », « c'est de se caler aux attentes de ses interlocuteurs »*), ses caractéristiques *(« il n'est ni perceptible ni quantifiable, il est donc difficile à mettre dans les référentiels », « peut s'apprendre », « une part d'instinct, d'intuition »*…). Les savoir-être relevés s'organisent en six grandes familles (Latouche, 2000, p.14), *« tisser un réseau de relations avec l'extérieur et l'intérieur », « diriger », « capacité à animer une équipe, à travailler en groupe », «prendre du recul », « gérer les situations de crise ».* Le savoir-être donne des précisions sur la façon dont l'individu doit être au sein de l'organisation, sur les attentes de celle-ci.

b) Savoir-être, apprendre à être ?

En entreprise, le savoir-être se retrouve dans de multiples situations et constitue fréquemment un outil de référence. Il intervient par exemple dans le processus de recrutement, les descriptions de postes, les référentiels de compétences, les grilles de qualification, les supports d'évaluation, la gestion de carrière et dans les contenus de formation managériale.

Le savoir-être favorise l'intégration au sein des organisations, avec l'application de normes culturelles. Enriquez (1991) propose un modèle de gestion orienté vers les finalités de l'entreprise. La compétence intègre l'autorité à un niveau collectif, dans une volonté de discernement et de maîtrise de celle-ci. Il s'agit de les décrire, gérer, prédire. Le savoir-être permet aux organisations une certaine maîtrise de l'humain. Il est transverse à trois niveaux : pouvoir, autorité et décision. Pour autant, il en découle une part conséquente qui reste incontrôlable, inaccessible et imprévisible relative à la dimension humaine (Michel, 1989 ; Galambaud, 1994 cités par Bellier, 2002).

L'analyse du savoir-être suppose l'analyse des comportements observables et intègre un grand nombre de savoirs. Les savoir-être identifiés dans l'étude de Latouche (2000, p.97-100) se déclinent en cinq éléments :

Approche de la notion de compétences sociales

- *« Le savoir-vivre »*, présenté comme une qualité attendue de l'individu. Cette qualité met l'accent sur l'action, la manière de s'y prendre et d'émettre un jugement de valeur. Il fait écho à des règles de base à respecter collectivement. Il est objectivable et observable. Ces règles sont propres à l'entreprise et doivent être décodées par chaque nouvel arrivant. L'application de ces règles dépend notamment de la régulation individuelle avec le comportement des autres selon ses expériences passées. Le respect des règles véhiculées par l'entreprise d'accueil nécessite la connaissance et la compréhension de celles-ci par l'individu, puis leur intégration.

- *« L'autonomie »* est un juste milieu à trouver entre la réalisation de ce qui est attendu par l'organisation, la marge de manœuvre et un degré de liberté, en mobilisant des savoirs. Elles nécessitent des connaissances du contexte, du cadre, des objectifs et des procédures.

- *« L'animation de réunion »* (pour les cadres ou supérieurs hiérarchiques) repose sur la mobilisation de savoirs diversifiés. L'animation est associée aux comportements des participants, au passé immédiat et au caractère de l'individu. Le bon animateur doit essayer de se distancier de sa structure mentale. L'expérience permet d'y parvenir plus aisément, la connaissance de lui-même lui permettra d'agir de façon la plus adéquate.

- *« L'adaptation à l'autre »* intègre la façon de parler à autrui et de se comporter envers lui. Elle repose sur des savoirs à la fois rhétoriques, une expérience pratique des usages des mots et expressions, la connaissance des interlocuteurs et leur façon d'agir puis la maîtrise de *« méthodes argumentaires »* (Latouche, 2000). Ces éléments s'acquièrent avec l'expérience. Cette adaptation requiert notamment « d'être » ou de « paraître », en fonction des attentes de l'entreprise ou de l'activité.

Le dernier aspect du savoir-être identifié par Latouche (2000) concerne « *l'application des consignes de sécurité »* au sein d'une entreprise. Nous ne développons pas cet aspect ici car il ne constitue pas un élément incorporé à notre recherche. L'auteur constate que le savoir-être est étroitement lié à des composantes cognitives nécessaires à sa mise en œuvre. D'autre part, Lichtenberger (1997) affirme que ces comportements peuvent s'acquérir. Pour autant, l'acquisition n'explique pas en elle-même la mise en œuvre du savoir-être. Il reposerait en partie sur des caractéristiques personnelles pouvant être considérées comme innées.

Approche de la notion de compétences sociales

c) Les catégories regroupées dans le savoir-être (Bellier, 1997)

Bellier a travaillé sur le savoir-être de manière approfondie, notamment au cours de sa thèse de doctorat en gestion[17]. Elle identifie cinq catégories au sein du savoir-être que nous souhaitons rappeler succinctement afin de mieux saisir ce qu'il englobe.

(1) Les qualités morales

Celles-ci renvoient à des éléments qui sont jugés par un regard externe. Elles reposent sur la morale : il est question de bon ou mauvais comportement. Elles intègrent initialement des conseils sur l'éducation des enfants afin qu'ils soient conformes aux « attentes morales ». Ces idées sont issues du courant de l'éducation du XIXème siècle et début XXème et constituent un mélange de philosophie, morale, psychologie et pédagogie.

Puis, au sein des entreprises apparaît progressivement un discours de morale (Etchegoyen, 1991) qui prend plus tard le nom d' « éthique » et s'ensuit de l'apparition du savoir-être. Ces qualités morales sont acquises. Au sens de Bellier (2002), elles correspondent à ce qui est donné à la naissance et ne peut évoluer, tel que « le charisme, l'ambition, la force de caractère ». Elles incluent ce qui est de l'ordre du « sens de » : « le sens de l'effort », « le sens des responsabilités » et ce qui est lié directement à la morale et à l'éducation tels que « l'honnêteté », « la rigueur ». Les qualités morales sont liées à la culture de l'entreprise car elles dérivent d'un univers manichéen entre le bien et le mal. Les qualités morales sont perçues au sein de la communication orale, elles appartiennent à l'informel. Elles ne nécessitent pas d'outils spécifiques afin de les repérer mais « du bon sens » et de « l'intuition » (Bellier, 2002), elles se situent hors du discours scientifique. Elles sont surtout présentes ou recherchées dans un certain niveau (souvent chez les cadres). Le comportement n'est prévisible que lorsqu'il est lié à une qualité précise (par exemple, si cette personne est généreuse, on peut prévoir son comportement dans les situations mettant en jeu la générosité).

(2) Les typologies caractérologiques

Tandis que les qualités morales sont isolées les unes des autres, le caractère est un ensemble. Il regroupe des éléments de personnalité de l'individu (par exemple, être anxieux et introverti). Le caractère fait partie de l'inné et ne peut être modifié. Nos caractéristiques physiques et psychiques détermineraient notre tempérament. Il est lié au physique qui est

[17] Thèse ayant abouti sur la rédaction de l'ouvrage suivant : Bellier Sandra. Le « S-E » dans l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines, éd Buibert, coll Entreprendre, Paris, 2000, 202 pages.

Approche de la notion de compétences sociales

lui-même héréditaire ou ne se contrôle pas. Ce caractère prédictif est absent dans les qualités morales. Donc, repérer le caractère d'une personne permet d'en déduire des traits de caractères prévisibles.

Les organisations ont parfois recoure à des typologies psychologiques qui peuvent être aisément communiquées et comprises. Ces typologies assurent une base de classification qui permet de prévoir des comportements et d'augmenter la maîtrise de l'inconnu. Elles sont nécessaires dans un processus de gestion qui doit prendre des décisions sur l'avenir et l'inconnu. De ce fait, l'approche par typologies caractéristiques convient bien à des systèmes de GRH qui prennent en compte l'aspect humain.

(3) Les aptitudes et les traits de personnalité

Les aptitudes et traits sont liés car sont associés à des démarches d'analyses de la personnalité identiques, même si souvent il est dit que les aptitudes sont liées à des qualités cognitives et psychomotrices et les traits à la personnalité. L'aptitude est issue du latin, *aptitudo, « qualité de celui qui est apte »*. Elle correspond à la faculté d'être efficace lors d'une tâche, à *« un ensemble des qualités physiques ou intellectuelles attachées aux individus, utilisées ou non »* (Michel & Ledru, 1991 cités par Danvers, 2009). Ces aptitudes sont en lien avec les processus mentaux expliquant la performance, la réussite ou l'échec. Elles doivent être repérées par l'intermédiaire de tests, ce qui rend leur analyse complexe. Le lien entre aptitudes et compétences n'est pas toujours explicite. Ces dernières constitueraient le socle de la réussite dans l'action. Les aptitudes seraient des moyens de mise en œuvre des compétences.

Les « traits » viennent compléter les aptitudes, en sont des équivalents, mais sont condensés sur la sphère psychoaffective de l'individu (par exemple le questionnaire de Cattell, le 16 PF (1946) ou le Guilford-Zimmerman (1977), vont repérer les traits qui apportent une signification au comportement). On constate donc que la perception de la personnalité dépend de ces échelles d'évaluation et ces outils. On voit le lien avec la GRH car reconnaître ces traits permet de prédire le comportement, avec des outils scientifiques. La personnalité correspondrait à un ensemble de traits qui permettent de prédire l'action, en considérant que les aptitudes et traits sont stables.

(4) Les goûts et les intérêts

Les goûts révèlent une attirance ou un rejet pour quelque chose. Nous les retrouvons dans les nomenclatures des compétences pour décrire le savoir-être au sein des entreprises (par exemple, « le goût pour le travail en équipe »). Les intérêts sont proches du goût mais

Approche de la notion de compétences sociales

sont scientifiques. Ils ont notamment trois particularités : ils sont stables, prédisent les choix professionnels et apparaissent comme une manifestation des aptitudes.

Les intérêts représentent une source sûre en vue de prédire un comportement. Ce serait à partir des intérêts que l'on pourrait prévoir le comportement professionnel (Holland, 1973). Connaître ce qui anime les gens, leurs goûts et intérêts permet aux managers de pouvoir les orienter. Les individus ne sont pas ici des formes d'objets d'analyses passifs mais sont actifs et expriment leurs préférences : on s'intéresse à la manière et non plus à la cause de leurs comportements. Les intérêts apparaissent comme une manifestation consciente des goûts.

(5) Les comportements

Ils correspondent à la description d'une réaction à un stimulus. Le comportement a systématiquement pour finalité de permettre l'adaptation d'un individu aux facteurs externes environnementaux (Sillamy, 1980, cité par Bellier, 2002). En psychologie, le comportement est issu de l'école américaine (1940) et Watson est l'un des pionniers à s'être intéressé et à avoir étudié ce terme. De surcroît, celui-ci est issu du behaviorisme (Skinner, 1938) dont la théorie stimulus-réponse met le comportement au centre de ses recherches. Cette théorie explique les comportements à la fois psychologiques et physiologiques de l'être humain par la mise en place de comportements appris face à des stimuli de l'environnement. Dans le langage courant, le comportement n'a plus cette dimension scientifique mais fait appel à un ensemble de réactions observables. Il est souvent lié à l'attitude, fréquemment utilisée en psychologie et psychologie sociale pour décrire des comportements.

Le comportement est souvent utilisé pour parler du savoir-être, de par ses caractéristiques explicitement observables. En GRH, on s'intéresse surtout aux comportements en lien avec les objectifs ou des résultats attendus, par exemple la *« capacité à animer »* ou encore la *« capacité à négocier »*. Le savoir-être est constitué de plusieurs capacités à mettre en œuvre des comportements adaptés et attendus dans telle situation. Un comportement est une manifestation concrète. Il s'agit d'un ensemble de manifestations visibles et d'actions mises en œuvre dans un contexte avec l'objectif d'atteindre un but précis. Contrairement aux autres approches abordées jusque-là, le comportement ne serait pas inné mais du ressort de l'apprentissage. L'expérience répétée engendrera des comportements suite aux ressentis positifs ou négatifs. Un stimulus pourra ensuite enclencher (inconsciemment ou non) le souvenir d'une situation d'apprentissage et enclenchera une réponse type, un comportement type. La GRH met donc l'accent sur l'apprentissage des « bons » comportements à enclencher dans les situations types. Ceux-ci sont particulièrement recherchés par les entreprises qui se fixent des objectifs et se fondent

Approche de la notion de compétences sociales

sur une logique de résultats. On se rapproche du management en s'éloignant de la psychologie.

d) Le savoir-être en tant qu'indicateur d'investissement de l'individu en entreprise

Derrière le savoir-être, se trouvent les attentes de l'entreprise à propos du rapport souhaité de l'individu à l'organisation. Il constitue un indicateur de l'investissement, de l'implication et de la motivation de l'individu dans l'entreprise. L'implication dans l'entreprise fait partie intégrante du savoir-être. Elle correspond à un investissement de soi total, au-delà des demandes explicites issues des référentiels. Elle est évidente et va de soi.

Le savoir-être permettrait à l'entreprise de s'affranchir de la responsabilité de l'implication des salariés et serait pour elle une façon de se *« prémunir contre les erreurs de management »* (Latouche, 2000, p. 112). Ce serait à l'individu de s'impliquer (de savoir être) indépendamment des facteurs environnementaux et d'un encadrement pouvant être parfois négligé dans certaines structures. L'entreprise évoque ce qu'elle attend de l'individu en termes de savoir-être. Les besoins de l'entreprise en termes de savoir-être sont propres à chacune et doivent être découverts par les nouveaux arrivants. Le savoir-être est indispensable pour les entreprises et les hiérarchies. Il aurait trois fonctions principales, il permettrait :

- L'évaluation de la maîtrise d'une situation. Autrement dit, l'évaluation porte sur un jugement sur la façon d'agir de façon à être performant (propre aux tâches prescrites). Cela permettrait de légitimer l'individualisation de l'évaluation, ce qui nécessite d'instrumentaliser et d'expliciter ce qui est attendu. L'entreprise peut formaliser ses attentes.

- La conformité avec les comportements attendus au sein de l'entreprise, le comportement à respecter. Les référentiels évoquent un état d'esprit dans lequel les tâches et activités doivent être exercées. Dans certains secteurs (exemple de l'hôtesse en boutique de luxe), le savoir-être (implicite), peut primer sur le savoir-faire demandé (explicite). Cette conformité est indissociable de la capacité d'un acteur à jouer un rôle, qui englobe les comportements d'un individu à un poste de travail, dépend de l'environnement et du caractère ainsi que des attentes de l'organisation. Les individus se positionnent entre attentes à respecter et autonomie, où ils prennent des décisions de façon à répondre de façon adaptée aux contraintes environnementales. Le fait de décrire les responsabilités et ces rôles permet de mettre en évidence, pour chacun, ce qui est attendu de lui et cette mise au clair favorise l'évaluation des individus, voir des évolutions dans d'autres rôles. Le savoir-être fige dans le sens où il enferme les individus dans des comportements types pour un temps. Pour autant, ces comportements peuvent évoluer et n'effacent pas la

Approche de la notion de compétences sociales

personnalité réelle de l'individu, n'a pas atteinte à son intégrité, il s'agit pour lui de jouer un rôle, de dévoiler une image, une apparence qui peut être différente de la réalité. Il serait possible de répondre aux attentes de l'entreprise, de se conformer au « modèle » attendu, sans pour autant abandonner sa personnalité. Adopter cette image nécessite compréhension de ce qui est requit, les attentes sont à décoder, à comprendre, à saisir, à adopter. Puis, il s'agit d'avoir les connaissances et savoir-faire pour tenir le rôle et mener à bien les activités. Le savoir-être évoque des éléments propres à l'individu, issus de sa personnalité, tandis que le rôle attendu en entreprise révèle les attentes de celle-ci.

- Enfin, le savoir-être permet de saisir ce qui fait la différence entre deux personnes qui réussissent différemment en dépit d'un diplôme identique. L'implication dans le travail influence ces différences. Le savoir-être serait une condition implicite permettant d'établir une différence entre des compétences similaires et des investissements dissemblables.

Dans l'entreprise, le savoir-être serait donc en lien avec les exigences d'une organisation et il serait en partie coproduit par l'organisation et non plus seulement lié à la sphère individuelle. L'entreprise, en fonction de ses besoins, pourra accompagner, aider, expliquer et de cette façon déclencher chez l'individu les comportements adéquats.

(1) Modèles susceptibles d'expliquer l'usage du savoir-être par les entreprises (Bellier et Latouche, 2000)

La façon d'une personne de percevoir son environnement influence son appréhension de celui-ci. De même, sa perception de la relation causale entre un événement et son comportement influence ses comportements (et notamment ses comportements sociaux), ainsi que le regard d'autrui porté sur soi et le besoin d'un individu de rationnaliser ses comportements. De cette façon, le savoir-être est associé à diverses théories propres à la psychologie sociale dont nous souhaitons rappeler brièvement les principes fondamentaux.

(a) L'erreur fondamentale

Elle est une théorie de l'attribution causale (Heider, Kelley, Jones et Davis, Ross, 1977). L'individu explique les événements avec des causes internes (explications dispositionnelles) plutôt qu'externes (explications dites situationnelles) (Latouche, 2000, p.90). Chaque personne a besoin de se représenter son environnement comme un ensemble stable,

Approche de la notion de compétences sociales

cohérent et prévisible, afin de le comprendre, de l'expliquer et de le contrôler. L'attribution causale correspond au processus d'appréhension de l'individu à son environnement, la réalité qu'il lui accorde et sa possibilité de le prédire, en repérant les propriétés stables de celui-ci. Pour ce faire, il utilise des catégories et des croyances sur son environnement. L'erreur fondamentale (Ross, 1977) susceptible de découler du causalisme entraîne l'individu à attribuer des caractéristiques psychologiques aux comportements sociaux. Les compétences issues de la communication sont en lien avec cette théorie par rapport à leur perception et/ou évaluation.

Sous cet angle, il s'agit de repérer des tendances stables de la personnalité de l'acteur ou de la situation. Celles-ci sont reproduites et observables dans des situations similaires. Une tendance à survaloriser l'attribution de causes propres à la personnalité et face au comportement des individus au travail au détriment de facteurs organisationnels témoigne de la mobilisation de compétences propres à la sphère relationnelle dans « l'erreur fondamentale ». L'erreur réside dans la « psychologisation » ou l'utilisation de « théories implicites de la personnalité », dans le fait d'expliquer des comportements en priorisant la personne au détriment de l'organisation. Mais, au-delà de la causalité, ces théories reposent sur des processus de catégorisation dont les fonctionnalités se déclinent en la simplification de l'environnement, l'identification des composantes de l'environnement, la conformité dans nos idées et apprentissages antérieures, l'orientation de nos actes et enfin la classification des événements (Bellier, 2002). A partir d'un trait ou d'une caractéristique sur une personne, d'autres traits seront déduits et aboutissent à des tendances générales sur la personnalité afin d'aboutir à un tout homogène et cohérent (Asch, 1950). Guilford (1959) décrivait déjà la personnalité comme un ensemble de traits propres à un individu. Cette définition repose sur la volonté de repérer la stabilité d'attitudes et de comportements des personnes. Beauvois (1994) explique ce phénomène en psychologie sociale par les processus cognitifs à l'origine des attributions causales permettant de rationnaliser les comportements.

(b) Le locus de contrôle

Rotter (1966), le définit comme une relation de cause à effet attribué par un individu à ses propres conduites et l'obtention d'un renforcement (positif ou négatif). Ce locus est interne ou externe à l'individu. Eric Berne (« père de l'analyse transactionnelle ») évoque les « *strokes* » en lien avec le locus de contrôle interne, basé par l'intégration des images parentales et permettant à l'enfant de se construire et d'évoluer par rapport aux autres. L'internalisation est valorisée socialement. Elle correspond à la perception de la relation causale (ou de l'absence de perception de la relation causale) de l'individu entre son comportement et la résultante, entre les stimuli et la réponse. A la différence de l'attribution causale qui se situe à postériori, comme une explication aux événements, le locus se situe à priori, comme une attente et n'est pas modifié par le renforcement positif ou négatif. Au sein d'une entreprise, les individus ayant un locus de contrôle interne auraient moins tendance à faire appel à leur N+1 afin d'obtenir l'approbation de leurs actes que les autres. Etre autonome correspond à une soumission la plus libre possible aux demandes de la hiérarchie

Approche de la notion de compétences sociales

et de l'organisation. Une personne au locus de contrôle externe recherchera constamment des renforcements du groupe, quitte à se faire remarquer et à jouer la provocation et une personne trop « interne » pourrait ne pas prêter attention aux dysfonctionnements du groupe et passer à côté au risque qu'ils amplifient. En ce sens, cette théorie est susceptible d'influencer les compétences propres à la communication d'un acteur.

Le lien entre le locus et ce type de compétences s'inscrit dans la nature du *locus*, considéré comme étant un trait de personnalité et mobilisé dans la description du savoir-être. Les études menées en psychologie différentielle démontrent des différences interindividuelles entre les personnes ayant un locus de contrôle externe ou interne dans des domaines aussi variés relatifs à la réussite et à l'adaptation. Ces résultats témoignent d'une désirabilité sociale plus marquée chez certains individus que d'autres. Les réponses les plus valorisées socialement concernent l'internalité, considérée comme une norme (Beauvois & al, 1984). L'évaluation portée sur les salariés s'appuie sur le savoir-être et sur cette norme d'internalité car il est considéré comme socialement utile : le salarié est acteur et responsable de ce qui lui arrive, c'est l'attribution ; il agit d'une certaine façon selon sa personnalité, le fait d'en être conscient joue en sa faveur. D'un autre côté, cette norme d'internalité englobe le savoir-être qui est le produit d'une norme sociale véhiculée par l'organisation. Les rapports sociaux fournissent des informations sur soi et sur les autres. Les explications issues d'observations s'apparentent à des évaluations, qui sont liées à des critères d'utilité sociale, elle-même en lien avec les rapports de pouvoir. Ces rapports de pouvoir reposent sur l'idée d'accomplissement de soi et à une forme de soumission librement consentie. Le savoir-être contribuerait donc à la soumission librement consentie, au centre de la servitude libérale (Bellier, 2002).

(c) La soumission librement consentie

Elle permet aux individus de rationaliser leurs comportements. Plus l'individu suit des engagements en opposition avec ses opinions, plus il a besoin de rationaliser afin d'expliquer, de justifier sa conduite, et l'engagement dans une action est d'autant plus forte qu'elle est contradictoire aux idées initiales de l'individu (Joule & Beauvois, 2004). La dissonance cognitive n'est pas sans créer une tension interne. La *cohérence cognitive* est étudiée dès les années 1950 en psychologie sociale, notamment par Gestinger (1957). Elle correspond à une recherche individuelle de cohérence des croyances et des actions de chacun. Lorsque la cohérence interne d'un individu diminue, il cherche (inconsciemment) à la rétablir et modifie de ce fait ses comportements, ses interprétations et croyances. En considérant ce modèle, l'acteur sera plus à mène de dévoiler un savoir-être attendu par une organisation.

Approche de la notion de compétences sociales

(d) L'effet Pygmalion

L'expérience de Rosenthal et Jacobson (1968) a démontré l'influence du regard d'autrui sur soi, ce qui questionne les comportements des N en fonction des attitudes des N+1 envers eux. L'effet Pygmalion peut influencer par exemple le comportement de l'animateur. Lorsque les participants renvoient une image positive, cela l'incite à persévérer dans un sens et à se dépasser, au contraire, se sentir mal jugé ou non respecté aura un impact négatif sur l'investissement de l'animateur dans la réunion. Les comportements relationnels d'un acteur seraient donc encouragés ou inhibés par les réactions de l'entourage.

Ainsi, certaines voies ont été explorées, concernant le savoir-être, certaines plus que d'autres. Il reste des incertitudes, des suppositions, des pistes à élucider. Le savoir-être englobe un répertoire d'attitudes mobilisées au présent. Ce qui nécessite d'expliciter les attentes de l'entreprise, de détailler les fonctions. Souvent, on ne dit pas comment l'individu doit s'y prendre mais ce qu'il doit être et la façon dont il doit se comporter. En ce sens, le savoir-être est considéré comme utile pour les entreprises. Il s'agit donc de comprendre ce qui est attendu et ce que recouvre réellement chacun des savoir-être. Quelles sont les caractéristiques valorisées par l'organisation, ses normes et valeurs.

e) Le savoir-être en tant que compétence professionnelle objectivable

Au sein de l'entreprise, les normes comportementales se déclinent en diverses compétences. Une notion reste commune, celle du « savoir-être ». Ces prescriptions de comportements sont associées aux caractéristiques individuelles et relatives à la personnalité. Ségal (2006) identifie deux des caractéristiques composant le savoir-être parmi d'autres (p.97 -113) :

- Une technique, qui permet d'assimiler ces qualités à *« des compétences techniques, des compétences organisationnelles et des connaissances industrielles »* (Ségal, 2005, p.72), composante perçue davantage comme compétence collective qu'individuelle, qui intègre l'importance du rôle de l'organisation dans les comportements des acteurs.

- Une seconde caractéristique du savoir-être est sociale et envisage une possibilité d'apprentissage et de transmission. La construction sociale du savoir être dépend de facteurs multiples et implique l'organisation, du cadre du travail incluant les outils à disposition et les objectifs de l'entreprise. Cette construction sociale du savoir être permet d'envisager une troisième déclinaison du savoir-être, la maîtrise de la configuration sociale, par exemple savoir à qui communiquer les informations au sein de la structure. Elle dépend du milieu professionnel.

Approche de la notion de compétences sociales

Ainsi, la compétence influence la performance de l'entreprise et permet de se démarquer de la concurrence. Le travail et la gestion des RH sont revisités. Les notions de « compétence » mais également de « savoir-être » ou de « compétences sociales » semblent devenir des axes forts de la gestion des salariés.

f) Savoir-être ou compétences sociales ?

Savoir-être et compétences sociales sont des notions générales qui englobent plusieurs critères définis. Les compétences sociales intègrent dans leurs définitions la notion même de savoir-être tels que les capacités à faire preuve d' « initiative », de « ténacité », de « créativité », et de savoir-faire relationnels qui regroupent *« l'ensemble des capacités à coopérer efficacement avec autrui telles que des capacités d'écoute, de négociation, de travail en groupe, de communication, de travail en réseau »* (Leduc & Valléry, 2006, p.4).

Les compétences sociales et le savoir-être reposent sur des capacités d'adaptation relationnelles et environnementales. Cependant, Vergnaud (2005) considère que le savoir-être ne peut pas être une compétence, comme les savoirs, le savoir-faire, ou les compétences dites « sociales ». Pour considérer le savoir-être comme une compétence, il faut qu'il soit orienté vers *« l'action réussie »* (Bellier, 2000). En tant que compétence, elle serait différente des autres compétences car elle concerne la personnalité et renvoie à des traits stables considérés comme étant indépendant du contexte de mise en œuvre. Concernant les compétences sociales, Bellier (2007) les apparente à un *« objet technique »* qui relève la plupart du temps de la psychologie car elles peuvent être associées à une sphère intime de la personne dans le sens où elles sont susceptibles de renvoyer, au même titre que le savoir-être, à la personnalité de l'individu. Ensuite, à propos de la performance, celle-ci n'est pas forcément associée au savoir-être (sauf dans les métiers du relationnel), elle repose principalement sur une conformité à des comportements attendus. Du point de vue des modes d'acquisition, le savoir-être diffère des savoirs et du savoir-faire. Il reposerait davantage sur la sphère personnelle, relationnelle et disposerait d'une part inconsciente forte.

Afin de condenser les distinctions autour des notions de compétences sociales et de savoir-être, nous identifions des différences majeures entre celles-ci à trois niveaux (illustrées de façon plus détaillées au sein du tableau 2 page suivante) :

- Le cadre d'acquisition
- L'action située (inclus le contexte)
- Le résultat

Approche de la notion de compétences sociales

Eléments	Savoir-être	Compétences sociales
Similitudes	Observables par des comportements explicites	
	Témoigne d'une adaptation aux autres et à l'environnement	
	Caractère transférable	
	Reposent sur des acquis issus d'expériences personnelles ou de formations, ce qui n'exclut pas un « savoir-agir » en situation	
	Se situe aux niveaux : relationnel, affectif, cognitif, personnalité	
Divergences	Accent sur la personnalité	Accent sur l'aspect relationnel
	Usage plus fréquent au singulier : constitue un ensemble, un tout unifiant de comportements types dans un cadre donné	Usage plus fréquent au pluriel : diverses compétences mobilisées dans une situation particulière
	L'inné dominerait, même s'il pourrait être appris	Reposent sur l'acquis davantage que sur l'inné
	Témoigne d'un état, d'une capacité à « être » conforme	Témoignent d'une action
	Révèle une constance des comportements attendus	Révèlent une dynamique des comportements révélés
	Composé de : qualités morales, typologies caractérologiques, aptitudes et traits de personnalité, goûts et intérêts	Accumulation de diverses compétences issues de la sphère relationnelle, propres à la situation.
	Informe sur les comportements conformes et les règles à respecter, le comportement idéal véhiculé par l'organisation ou le métier	Informent sur les règles de conduites sociales au cours d'une situation
	Créativité faible : repose sur les attentes d'un rôle à tenir et des résultats à atteindre	Créativité élevée : repose sur la maîtrise d'une situation, d'un rôle et sur des résultats à atteindre
	Derrière le savoir-être se trouve en premier lieu les intérêts d'une organisation	Derrière les compétences sociales se trouve principalement un intérêt individuel orienté vers l'atteinte d'objectifs
	Lors de l'intériorisation des normes et règles par l'individu, sentiment de liberté	Lors de la maîtrise d'une situation relationnelle, sentiment de satisfaction
	3 fonctions pour l'entreprise : - Evaluation de la maîtrise d'une situation - Intégration - Moyen de distinguer deux personnes de même niveau	Fonctions : - Etre socialement compétent - Atteindre les objectifs individuels et/ou conformes à une situation de travail
	Associé à la performance en termes de conformité aux attentes et aux résultats atteints (être pour réussir)	Associé à la performance en termes de résultats atteints et aux respects des règles sociales (agir pour réussir)

Tableau 2 : Distinction entre compétences sociales et savoir-être dans le cadre du travail

Approche de la notion de compétences sociales

- *Le cadre évoque le contexte environnemental dans lequel les compétences issues de la sphère relationnelle ont été acquises.*

Compétences sociales et savoir-être ont été acquis au cours de la vie quotidienne, dans le cadre scolaire, familial et au cours d'expériences professionnelles, de formations. Le savoir-être reposerait cependant davantage sur un ensemble de traits qui incluent une stabilité des comportements évoquant la personnalité. Celle-ci permettrait de prédire le comportement futur de la personne et de la confronter aux attentes d'une organisation.

- *L'action repose sur l'activité, la façon dont l'acteur s'adapte à la situation.*

La mobilisation des compétences sociales requiert pour l'individu d'être performant dans la situation relationnelle de façon à atteindre les objectifs fixés par la situation. Le savoir-être repose sur la capacité à répondre à un « idéal » comportemental, à être conforme aux attentes d'une organisation, d'un supérieur, d'une hiérarchie, à « jouer un rôle » attendu.

En résumé, concernant les compétences sociales, il s'agit d'agir pour être compétent, pour réussir : l'action est orientée vers la performance. Concernant le savoir-être, il s'agit d'agir pour être conforme à un comportement attendu, l'action est orientée vers un paraître (« par-être »).

- *Le résultat évoque la performance de la personne.*

Pour les compétences sociales et le savoir-être, il s'agit d'avoir un comportement adapté à une situation relationnelle. Concernant les compétences sociales, le résultat est la « maîtrise » : la réussite (remplir une fonction, un rôle) et l'atteinte des résultats aux niveaux individuels, collectifs et/ou organisationnels. Du point de vue du savoir-être, le résultat est la « conformité » : la réussite est liée aux attentes d'une organisation ou d'une fonction, aux capacités à tenir un rôle.

Au-delà de la distinction que nous proposons entre compétences sociales et savoir-être, il reste des difficultés à les dissocier explicitement. Cette présentation des différences n'est pas « clôturée » et ces deux notions ne seraient pas à opposer. Il peut certes y avoir des recoupements entre les deux notions, notamment concernant la capacité à respecter les règles de conduites sociales : « *l'intériorisation de règles de comportements et de normes de sociabilités* » (Olivesi, 2002, p.116 cité par Blason, 2006, p.190), qui se retrouve au sein des deux notions.

Approche de la notion de compétences sociales

9. DIVERSITÉS DES COMPÉTENCES ISSUES DE LA SPHÈRE RELATIONNELLE

Comme nous venons de le voir, le savoir-être et les compétences sociales sont des compétences propres à la communication et aux situations relationnelles. Cependant, elles ne sont pas les seules, d'autres compétences peuvent être identifiées, que nous souhaitons distinguer.

Les compétences issues de la sphère relationnelle deviennent centrales dans certaines situations de travail et dans les métiers du « relationnel ». Il s'agit pour le professionnel d'être présent, à l'écoute, de rassurer ou parfois de savoir amuser (tels que dans le métier d'animateur). Ces compétences apparaissent au sein de la communication verbale et non verbale des individus.

a) Amalgame entre différentes terminologies : compétence relationnelles, compétence interactionnelle, intelligence sociale ou compétence sociale ?

Les termes de « savoir-être », « compétences sociales », mais aussi de « compétences relationnelles », « compétence interactionnelle », « intelligence sociale » sont voisins, mais des différences peuvent être relevées. Les désignations sont multiples, nous souhaitons rappeler brièvement les acceptions de chacune de ces trois dernières entités.

(1) Compétences relationnelles et compétences sociales

Les compétences relationnelles sont très proches de la définition des compétences sociales. Les travaux réalisés sur les compétences relationnelles au travers des études sur les relations de service les apparentent à des « compétences techniques » étant donné que dans ce métier l'essentiel repose sur le relationnel, sur ces compétences de communication, au travers des capacités d'écoute, de questionnement, de compréhension et d'ajustement du discours de l'agent envers l'usager (Leduc & Valléry, 2006). Ces compétences issues de la sphère relationnelle sont fondamentales à la socialisation des individus. Comme les compétences sociales, les compétences relationnelles sont transférables. Cependant, malgré cette proximité, les compétences sociales sont un terme plus « générique », elles ne renvoient pas uniquement à la relation, mais à un champ d'application plus large.

La capacité de l'individu à développer ces compétences provient de facteurs fondamentaux, affiliés à la sphère sociale et relationnelle et relatifs à ses capacités

Approche de la notion de compétences sociales

inhérentes inscrites dans une dimension cognitive et personnelle (Lietard, 2000 ; Bellier 1998 ; Orofiamma, 1994). Les capacités individuelles sont également déterminantes dans la construction de compétences issues de la sphère relationnelles. Ces compétences disposent d'un caractère « dynamique » (Teece & al., 1997), elles sont en mesure de se modifier (Feldman, 2000) et sont transférables (Bellier, 1997).

(2) Savoirs d'interaction et compétence interactionnelle

Les savoirs d'interaction sont des *« savoirs qui permettent d'interagir avec les autres acteurs »* (Abecassis, 2004, pp. 69-84) au sein d'une situation. Ils sont caractérisés par un transfert de compétences afin de réaliser collectivement une action. Ils sont articulés aux objets d'étude des échanges, à la dimension temporelle et aux instruments utilisés, sur lesquels s'appuient ces savoirs, à la fois techniques et/ou relationnels. Les items de ces compétences dépendent des contextes dans lesquels elles sont mobilisées. Par exemple, dans le cadre d'une entreprise de travaux, il peut s'agir de veiller à transmettre aux personnes concernées des indications sur des changements intervenus dans la situation ou à concevoir collectivement de nouvelles actions.

L'étude réalisée par Noel-Hureaux (2011) sur *« la compétence interactionnelle »* dans l'activité de soin révèle deux courants issus de la sociologie américaine, l'interactionnisme symbolique et l'ethnométhodologie, à l'origine de cette compétence. Cette recherche dans l'activité de soin positionne cette compétence à l'interaction de trois éléments : les processus cognitifs des acteurs ou leur appropriation des éléments constitutifs de la situation dont les principes de fonctionnement et ses règles fondamentales ; la situation donnée en elle-même, dans laquelle les acteurs agissent (interagissent) et enfin le vocabulaire qui permet l'expression de chacun. L'approche interactive (ou interactionnisme symbolique) décrit cette compétence comme étant fondamentale à la compréhension des individus entre eux par le biais de constructions collectives d'interprétations communes révélées par le dialogue. Cette approche est constructive et repose sur une dynamique de production de sens commun. La compétence interactionnelle est constituante de l'activité sociale.

(3) Compétence sociale ? Intelligence émotionnelle ?

L'intelligence émotionnelle peut se substituer, dans les usages managériaux, à la notion de compétences sociales mais est centrée, dans ce domaine, sur l'expression des affects ou émotions. Les émotions telles qu'on les perçoit aujourd'hui dans notre société, ont été révélées suite à plusieurs travaux. Au XIXe siècle, Charcot se focalise sur l'état

Approche de la notion de compétences sociales

émotionnel au travers de l'hystérie. Au XXe siècle, l'intérêt pour l'émotion se manifeste autour de la dépression. Au XXIe siècle, les émotions déréglées sont le centre d'étude, au travers de divers troubles, « bipolaires », « obsessionnels », compulsifs ». Une émotion est considérée comme *« un état affectif intense, caractérisé par une brusque perturbation physique et mentale où sont abolies, en présence de certaines excitations ou représentations très vives, les réactions appropriées d'adaptation à l'événement »* (Dictionnaire Le Robert cité par Couzon et Dorn, 2007, p.13). Elle correspond à un changement d'état sur les plans neurophysiologique et moteur. Les émotions sont brèves et leurs manifestations sont rapides, elles ont un caractère *«paroxystique »* (Rimé, 2005). Actuellement, l'attention particulière autour des émotions s'élabore autour de la notion de « quotient intellectuel » (QI) en se penchant et en développant « l'intelligence émotionnelle », terme d'Alfred Binet, proposé et publié pour la première fois en 1905.

L'intelligence émotionnelle est définit comme *« l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres »* (Salovey et Mayer 1990, cité par Gallé et Olivier, 2013, p.91). Le mouvement anglo-saxon des années 2000 autour du concept « d'intelligence émotionnelle » influence les entreprises françaises dans leur système de gestion et est présent dans certains programmes de formations. Cette intelligence nécessite la reconnaissance de l'autre comme un allié, un accord sur le partage des rôles et sur les objectifs à atteindre.

Les émotions se manifestent dans un contexte précis, qui peut-être de nature disparate. Le déclencheur peut-être interne, selon les croyances et les pensées de l'individu, mais le plus souvent, un stimulus externe va déclencher l'émotion. La cause de l'émotion est différente du déclencheur, elle concerne et reprend des éléments de la pyramide de Maslow : le besoin d'estime de soi, le besoin de sécurité, le besoin de reconnaissance. Toutefois, dans certaines conditions, le déclencheur et la cause de l'émotion se confondent dans une situation de survie par exemple, où une émotion de base se manifeste, comme la peur. Les émotions secondaires ne sont, elles, pas directement liées au déclencheur. Deux situations se prêtent à l'apparition de ces émotions, les situations qui favorisent ou au contraire qui dissuadent les objectifs de l'individu et les situations qui contredisent les croyances fondamentales de l'individu (Janoff-Bulman, 1992). Les émotions positives apparaîtraient pour la majorité lorsque l'individu atteint ses objectifs. A contrario, les émotions négatives se reflèteraient lors de situations qui menaceraient l'atteinte de ces objectifs. La signification de l'objectif et non l'objectif en lui-même, donne lieu à l'émotion. Si l'individu, le contexte ou la signification de l'objectif varie, l'émotion varie également. Les secondes situations citées provoquent des émotions liées aux croyances fondamentales[18], qui correspondent à

[18] Ces croyances sont les suivantes : *« (1) le monde environnant est globalement bienveillant (personne ne fait le mal par pur plaisir), (2) le monde est globalement juste (chacun reçoit ce qu'il mérite) (3) je suis globalement meilleure que la moyenne des individus de mon groupe d'appartenance ».*

Approche de la notion de compétences sociales

des *« croyances de base qui aident l'humain à fonctionner et à donner sens au chaos »* (Janoff-Bulman, 1992, cité par Mikolajaczak, 2009, p. 17). Ces croyances ne sont pas explicites mais permettent à l'individu d'être cohérent avec le monde environnant.

Ainsi, une situation qui serait en contradiction avec une de ces croyances provoque systématiquement une émotion, que l'individu est en mesure de réguler, via l'intelligence émotionnelle.

(4) Compétences sociales et usage en GRH

En RH, la communication arbore une place importante dans les formations : en manière d'être, de se comporter et de s'exprimer. Ces actions et comportements font parties des nouvelles exigences que doivent adopter les salariés.

10. PARTICULARITÉS DES COMPÉTENCES SOCIALES

a) Plue-value de ces compétences

Les compétences sociales regroupent, comme l'indique Bellier (2002), des compétences issues de la sphère relationnelle (savoir écouter, s'exprimer, communiquer, etcetera), des caractéristiques personnelles (charisme, confiance en soi, etc) et une dimension socioculturelle au travers des signes sociaux de reconnaissance, ce qui permet d'être intégré dans un groupe et reconnu. On y retrouve ainsi une dimension sociale, psychologique, sociologique et culturelle. C'est une caractéristique individuelle et dissociable du milieu dominant. Elles s'acquièrent par expérience, apprentissage et intégration des normes du groupe de référence. Les individus dotés de ces compétences sont avantagés dans leur réussite sociale par rapport aux individus qui détiennent les savoirs et savoir-faire mais qui ne témoignent pas du comportement culturel adéquat. Les compétences sociales permettent donc de favoriser l'employabilité et de s'intégrer, voire de progresser dans l'entreprise.

Ces compétences et le jugement porté sur un individu seraient parfois associés. Elles constitueraient un critère de sélection dans plusieurs situations professionnelles, telles que les entretiens de recrutement, les évaluations, les décisions de promotions ou de licenciement et dans la formation. Les responsables des RH prennent des décisions sur les salariés suite à l'opinion qu'ils se font de ces compétences. Elles ne sont pas négligeables, d'autant plus que les RH s'intéressent à celles-ci et considèrent l'organisation en partie responsable de celles-ci. En considérant que les compétences sociales seraient en lien avec les exigences d'une organisation, cela signifierait qu'elles seraient en partie coproduites par

Approche de la notion de compétences sociales

l'organisation et non plus seulement liées à la sphère individuelle. A la différence du savoir-être, qui repose principalement sur des prescriptions comportementales, les compétences sociales reposent sur les attentes d'une organisation au niveau du respect des règles de conduite sociales en tant que résultantes (cf. tableau 2 p.84) et non dans les actions mises en œuvre pour y parvenir. L'entreprise, en fonction de ses besoins, pourra accompagner, aider, expliquer et de cette façon déclencher chez l'individu des comportements adéquats en fonction du contexte. A ce niveau d'adaptation, la personnalité de l'individu s'exprime, il pourra ainsi être performant s'il déclenche les comportements correspondants aux contextes et aux situations relationnelles afin de s'adapter.

b) Difficultés à intégrer les compétences sociales dans les référentiels dans certaines entreprises

Ces compétences apparaissent fréquemment dans les référentiels. Cependant, certains ne prennent pas en compte cette catégorie de compétences basée sur le relationnel, car, comme l'expliquait Labruffe (2003), ces compétences sont dans la pratique souvent mentionnées sous une forme négative (par exemple, « vous êtes peu entreprenant »), ce qui accentue le regard péjoratif des salariés sur celles-ci. Par ailleurs, ces reproches seraient liés à une formulation imprécise des consignes. D'autre part, les compétences techniques ou les connaissances seraient plus aisément accessibles que ces compétences de l'ordre du relationnel. Ces comportements sont associés à une relation, qu'il reste délicat de juger par la personne en faisant partie.

Les salariés doivent se sentir évalués de façon équitable. Pour cela, les objets d'évaluation doivent être établis à partir de procédures pensées et validées communément. Ceux qui réalisent les référentiels doivent décrire les compétences de façon précise, ainsi que les indicateurs correspondants à chacune d'elles.

c) Compétences sociales, des compétences issues de la sphère relationnelle en tant qu' « outil pervers » au service de la direction ?

Nous aurons reconnu l'expression empruntée à E. Ségal *« outil pervers au service de la direction »* dans le titre ci-dessus. Face aux dérives de son évaluation à la fois des comportements et des aptitudes, notamment concernant le « savoir-être », les compétences issues de la sphère relationnelle incluant les compétences sociales n'apparaissent pas systématiquement comme un modèle positivé. Ces compétences seraient parfois perçues come *« un leurre », « un jugement de valeur au service de la GRH et de la politique managériale »* (Ségal, 2006, p.97-113). Les travaux de cette auteure posent la problématique

Approche de la notion de compétences sociales

de la persistance du modèle taylorien au travers de ces compétences et de l'atteinte d'un comportement type idéalisé, orienté vers les intérêts de l'entreprise qui les prônent.

Nous considérons que de traiter fondamentalement des compétences sociales et s'y intéresser au-delà de leur étiquette négative permet d'approcher au plus près ces compétences et de saisir leur sens de façon plus approfondie. D'autant que, au-delà de cette étiquette, cela n'empêche pas la direction d'associer l'individu à ces compétences dans certaines activités relatives à la communication, légitimant ainsi la question de la relation salariale. Nous nous retrouvons face à un paradigme : celui de la notion de compétences sociales ou de savoir-être niés ou parfois considérés comme « allant de soi » et en même temps, la nécessité de s'appuyer sur des qualités intrinsèques déployées dans la réalisation des tâches (prescrites) ou au cours de situations variées reposant sur la communication.

Dans cette perspective, les compétences sociales sont parfois décrites en tant que compétences politiques. Elles relèvent *« d'un savoir communiquer dans lequel l'image de soi est centrale : se montrer agréable, inspirer confiance, donner une impression de sincérité… ce dans le but de construire un réseau relationnel important »* (Camus, 2011, p. 127-140). Au sein de ces compétences, la référence au relationnel démontre que la personne mettant en œuvre les compétences relatives à la communication ne se soumet pas à un environnement professionnel devenu non négociable. Au contraire, elle agit dans un contexte instable et parfois imprévisible au sein duquel elle mobilise des ressources intrinsèques parfois insoupçonnées qui lui permettent de se sortir de situations de communication plus ou moins difficiles et vécues comme telles.

d) Des compétences associées à un contexte

Les compétences sociales mises en œuvre par l'individu sont à considérer en fonction d'un contexte défini. Elles requièrent une certaine technique lorsqu'elles apparaissent dans le milieu professionnel. Elles permettent d'aboutir à la réalisation d'objectifs prescris, elles sont considérées comme des *« capacités à accomplir certaines tâches finalisées par des objectifs définis professionnellement »* (Leduc & Valléry, 2006, p.387-419). Les auteurs démontrent que ces compétences sont présentes au long de l'activité et sont indissociables des compétences techniques. La mise en œuvre des compétences sociales est associée au contexte. Elles dépendent en parti des savoirs de l'individu qui doit faire transparaître un contenu de connaissances relatives au sujet concerné par l'activité. De cette façon les compétences sociales et la technique seraient simultanément présentes et liées dans l'activité. La notion de compétences sociales inclue donc : la maîtrise de la relation à autrui (notamment dans les groupes), la prise en compte du contexte ainsi que l'efficience attendue.

Approche de la notion de compétences sociales

La construction des compétences sociales part du principe que l'entreprise dans laquelle elles interviennent repose sur trois éléments qui lui permettront d'évoluer, *« la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être) »* (Durant, 1997, p. 20). Ces compétences incluent la motivation, l'anticipation, la compréhension de la situation, la maîtrise de l'espace (repose sur la cénesthésie et la conscience de l'individu de ses mouvements), un sens des responsabilités, une capacité à faire usage des acquis. Ces facteurs démontrent que loin d'être superflus, les compétences sociales permettent d'agir en coordination avec son environnement (Dutrénit, 1997).

Ces compétences permettent à l'individu d'optimiser ses relations à autrui (Bellier, 1998). L'auteure souligne le lien entre l'individu et l'environnement, à l'origine de la mobilisation des compétences sociales. Ce constat démontre en quoi il peut être pertinent d'analyser l'activité dans l'approche de ces compétences. Elle précise l'impact de l'instant au sein duquel sont mobilisées ces compétences et souligne l'influence de l'environnement dans leur analyse. Elle précise qu'elles sont mobilisées de la manière adéquate et au moment opportun. Cette importance du contexte est prise en compte par Zarifian (1990) qui considère que les compétences sociales, mises en œuvre individuellement, dépendent de l'environnement *« la compétence relationnelle (…) ne semble pas être uniquement due aux qualités personnelles des individus, ni même seulement à leur compétence « sociale » mais aussi à la performance globale de l'organisation »* (cité par Combes, 2002, p.16). En prenant en compte l'environnement, les compétences sociales peuvent être définies comme *« l'aptitude à se comporter de manière socialement appropriée dans différents contextes »* (Schneider, 1993, p.13 ; cité par Guillain, Pry, 2007, pp p. 59-69).

Ainsi, les compétences sociales sont extraites de situations sociales. Depuis une quinzaine d'années, elles semblent avoir pris une configuration inédite. Cela se confirme au regard de la considération leur étant portée au sein de situations diversifiées : au cours du processus de recrutement, de relations de service, de situation de travail basées sur la communication (Dutrénit, 1998 ; Bellier, 1998 ; 2000 ; Peyré, 2000, Mayer, 2005 ; Maroy, 2006 ; Retour, Dubois et Bobillier-Chaumon, 2006 ; Laizé, 2011). En entreprise, les nouvelles exigences ont des conséquences politiques et sociales. Elles engendrent des reconfigurations de fonctions, le développement des NTIC, des nouvelles fonctions basées sur l'entraide, le travail collectif, une augmentation des interactions et des communications internes et externes. Il s'agit de communiquer et… de « savoir » communiquer. La coopération est fréquemment de mise et repose sur la communication. Elle nécessite des compétences particulières : *« travailler ou apprendre en groupe et en collaboration mobilise un certain nombre de compétences sociales, préalablement nécessaires à la réalisation de la tâche et/ou susceptibles de se développer tout au long de la situation collaboratrice »* (Siméone, Enea & Rinck, 2007, p.4).

Approche de la notion de compétences sociales

En référence à la thèse goffmanienne de la « scénarité » : « la vie sociale est une scène » (cité par Quéré, 1989), nous exposons la situation de communication et les compétences sociales de la manière suivante :

- Les acteurs sociaux agissent (interagissent) dans un cadre donné (sur scène). Ils ont des règles sociales à respecter. Celles-ci nous rappellent la notion de « face » ou « working face » (travail de figuration) proposée par Goffman, qui consiste à *« se comporter conformément aux attentes des gens, qui sont des attentes normatives sociales, expirmant ce que c'est que se comporter normalement dans telle ou telle situation »* (Bonicco, 2007, p.36).
- Ils suivent un « script », ils ont une action à mener (réaliser une tâche, gérer une situation, mener à bien une activité). Jusqu'ici on pourrait retrouver la notion de « savoir-être » qui s'impose largement dans un univers de « conformité » où tout semble « écrit, « figé » et « joué d'avance ».
- Pour autant, l'imprévisibilité laisse une large place à l'interprétation en termes de réflexion, d'actions, de comportements et de communication révélant les compétences sociales, dans un contexte dynamique.

Après avoir passé en revue divers aspects de cette notion spécifique, la définition des compétences sociales que nous retenons dans le cadre de notre recherche est posée comme telle : *les compétences sociales constituent une variété de savoirs ainsi que de comportements révélateurs de l'adaptation de l'individu à une situation communicationnelle et relationnelle et mobilisés en vue d'atteindre des objectifs de performance propres à la situation.*

Approche de la notion de compétences sociales

☞Point de synthese :

Il est indéniable que certaines personnes sont plus à l'aise dans la communication que d'autres. Elles sont plus à même de créer des relations *« stables et harmonieuses avec les autres »* (Guittet, 2011, p.25), grâce à l'acquisition de compétences indispensables lors d'expériences ou de formations.

Au sein des compétences propres à la sphère relationnelle, les compétences relationnelles, interactionnelles, l'intelligence sociale, le savoir-être et les compétences sociales peuvent se confondre. Au-delà de leurs interrelations, nous relevons des distinctions majeures entre celles-ci :

Les compétences relationnelles peuvent s'apparenter à des compétences techniques (comme par exemple pour les aides à domicile). Le terme est moins générique que les compétences sociales qui intègrent tout ce qu'il faut mettre en œuvre afin d'être en coordination avec son entourage et de s'adapter à l'environnement.

Les compétences interactionnelles évoquent des compétences reposant sur des processus cognitifs, une situation donnée et un vocabulaire permettant l'expression. Leur particularité est de reposer sur la recherche de production de sens commun. Elles entraînent ainsi une dépendance réciproque entre individus. De par leur place fondamentale dans la compréhension réciproque des acteurs, elle est reliée aux compétences sociales qui ne peuvent être exprimées qu'au sein d'une situation empreinte de signification.

L'intelligence émotionnelle ou sociale correspond à la capacité d'une personne à percevoir et exprimer ses émotions, à être capable de les réguler (ainsi que celles des autres), à interpréter les comportements d'autrui et à agir en fonction des attentes sociales. Elle repose sur une maîtrise de soi et sur une capacité de gestion des relations et en ce sens elle constitue l'un des éléments constitutifs des compétences sociales.

Le savoir-être est une notion encore « floue ». Il dépend de la façon dont il s'inscrit dans l'organisation et dont celle-ci le perçoit. Nous pouvons cependant relever trois tendances générales relatives au savoir-être. D'une part, il témoigne d'une adaptation à un environnement, au même titre que les compétences sociales. D'autre part, nous retrouvons dans le concept de savoir-être une forme de stéréotype de l'homme et de « portrait robot » du « héros moderne de l'organisation » qui sait s'impliquer ou se distancier à souhait (Bellier, 1997). L'individu sait être comme « il se doit » et non seulement avoir, savoir ou faire. Le savoir-être rend compte d'une partie identitaire de l'individu. Tout ce qui ne relève ni du savoir ni du savoir-faire s'inscrit au-delà de la compétence technique. Il s'agit de ce qui

Approche de la notion de compétences sociales

permet par exemple d'expliquer qu'une personne réussit mieux qu'une autre ayant eu la même formation. Le savoir-être fait référence à un modèle d'implication et d'action en faveur de la structure. Il est associé à la performance lorsqu'il se rapproche du modèle véhiculé et prôné par l'entreprise.

Les compétences sociales constituent une notion complexe et hétérogène. Elles sont avant tout des compétences de communication (Gumperz & Hymes, 1964), essentielles pour un fonctionnement social efficace (Sarason, 1981). Elles correspondent à la capacité d'un individu à maîtriser consciemment sa communication (Peyré, 2000). Elles rendent compte d'une interaction adaptée entre un individu, son environnement et des interlocuteurs (Dutrénit, 2000). Leur mise en œuvre témoigne de la capacité d'une personne à communiquer et à être dans l'échange. Elles témoignent d'une part d'intentionnalité et d'habileté de l'individu dans ses relations. Elles incluent la relation à autrui, le contexte et l'efficience.

Ces compétences se manifestent au sein de la communication verbale et non verbale des individus, au cours d'échanges. Elles permettent aux personnes qui les emploient de façon adéquate d'entendre, de comprendre, de se faire comprendre et d'atteindre les objectifs de la situation.

Ainsi, diverses caractéristiques sont propres aux compétences sociales :

- Elles correspondent à la façon d'une personne d'utiliser la communication et d'interagir avec les autres (au travers de la communication verbale et non verbale).
- Elles sont orientées vers un but.
- Elles doivent être appropriées à la situation de communication.
- Elles peuvent être identifiées par certains types de comportements à partir desquels un individu peut éventuellement être évalué à propos de sa façon d'être socialement compétent.
- Elles sont sous le contrôle cognitif de l'individu. Les apprendre implique de savoir lesquelles mobiliser au moment adéquat et de quelle façon.
- Les compétences sociales et les comportements sont liés ; une personne peut adopter plusieurs comportements pour un même objectif.

Enfin, les compétences sociales dépendent de la situation dans laquelle elles sont mobilisées. Afin d'appréhender les compétences, il est donc nécessaire de s'intéresser au contexte de mise en œuvre, incluant les conditions organisationnelles et environnementales.

Approche de la notion de compétences sociales

Chapitre III : les négociations syndicales : terrain propice à l'analyse des compétences sociales

11. COMPÉTENCES SOCIALES APPROCHÉES AU SEIN D'UN CONTEXTE PARTICULIER

Les compétences sociales apparaissent toujours dans une interaction sociale (inter individuelle, intergroupe) au sein d'une situation. Elles font référence à une adaptation aux individus et au contexte dans lequel elles apparaissent (Dutrénit, 2000).

Dans cette recherche, les compétences sociales sont considérées au cours de situations de communication spécifiques. Elles sont observées lors de multiples échanges relatant des positions et des avis divergents : au cours de négociations. Celles-ci sont présentes dans « chaque domaine de la vie » comme le souligne Bellenger (2004, p.19) : *« chaque domaine de la vie sociale, politique, commerciale, administrative, familiale voit se succéder de multiples confrontations qui mettent en présence des acteurs, partenaires ou adversaires, dépendants les uns des autres et souvent liés par des rapports de force, dont le but est de s'entendre au mieux malgré tout ce qui parfois les éloigne »*.

Nous nous focalisons plus particulièrement sur les négociations au sein de l'entreprise, entre partenaires du dialogue social. Nous souhaitons donc observer les compétences sociales au sein de négociations syndicales.

Dans ce cadre, rappeler la définition de la négociation syndicale et certaines particularités nous semble utile afin de mieux l'appréhender. Dans ce chapitre, les avantages d'étudier les compétences sociales dans un tel contexte seront ensuite présentés et aboutirons sur la problématique de recherche et les hypothèses.

a) La négociation syndicale : terrain d'étude des compétences sociales

En France, depuis 1982, les négociations syndicales sont positionnées comme l'instrument privilégié de la gestion des relations professionnelles. En entreprise, la négociation s'inscrit notamment en réponse à des évolutions organisationnelles (Sarnin, 2006) et assure son bon fonctionnement. Négocier repose sur des enjeux d'envergures variées et influence la compétitivité, voire la pérennité de l'entreprise sur le marché du travail. Elle assure la bonne marche de l'entreprise. Elle permet de faire valoir les droits,

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

d'obtenir des avantages et d'améliorer le climat social en diminuant les conflits dans l'entreprise.

(1) Politiques des négociations

Au sein de toute entreprise s'opposent généralement deux finalités majeures : économique et sociale. Les traiter de façon optimale évite la propagation des symptômes associés à ces aspects. Ils sont abordés lors de négociations entre direction et délégués syndicaux représentant les collectivités respectives des actionnaires et des salariés dont les intérêts sont idéalement conciliés.

Sur le plan social, le niveau le plus élevé de la négociation recouvre les grandes négociations nationales interprofessionnelles bipartites entre patronat et syndicats ou tripartites entre Etat, patronat et syndicats. Les thématiques abordées sont aussi diversifiées que le temps de travail, les formations, l'âge de la retraite, les rémunérations... Puis, au sein des branches professionnelles, les conventions collectives sont fréquemment revisitées. Au sein de l'entreprise, les préoccupations des salariés sont au plus proches des conditions de travail et des règlementations à instaurer.

(2) Communication et processus de négociation

A plusieurs reprises et à bien des égards, la communication apparaît comme étant un processus emprunt de négociations et d'influences : négociation entre expression et répression, négociation entre acteurs autour d'enjeux divers et influence dans le sens où chaque protagoniste essaie d'exercer un effet sur le destinataire. Il cherche à le convaincre, à le séduire, à l'inciter, etcetera. Pour Berne (2004), le jeu de négociation correspond à un schéma structurant des relations à autrui, composé d'intérêts plus ou moins révélés et orientés vers l'obtention de gain.

Les acteurs des négociations interagissent entre eux en fonction des thématiques abordées et de leurs intérêts. Initialement les avis de parties ou d'acteurs différents divergent : *« à l'ouverture d'une négociation, les demandes des parties, telles qu'elles sont posées, ne coïncident pas ou se chevauchent, sinon il n'y aurait pas de négociation, mais seulement une expédition exploratrice »* (Zartman, 2004, pp.15-27). Au cours de la négociation, des variables telles que les perceptions et la créativité sont intégrées par les acteurs qui mènent des actions dans l'objectif de trouver des *« zones d'accord »* au travers des échanges relationnels, ce qui constitue *«* le jeu *»* de la négociation (Reynaud, 1991). L'avancée dans la négociation dévoile des choix spécifiques propres à chaque participant. Les points de vue et arguments des divers protagonistes sont confrontés dans une situation

Compétences sociales au sein des négociations syndicales
Compétences sociales au sein des négociations syndicales

d'incertitude afin d'accorder des objectifs (Bellenger, 1984). Les négociateurs utilisent notamment leur *« pouvoir de demande et d'opportunité »,* ils tentent de proposer des solutions qui semblent attractives et d'atténuer les propos d'autrui en contradiction avec les leurs. Le but final étant, au terme de la négociation, d'arriver à un terrain d'entente entre les divers interlocuteurs, de rechercher un commun accord ou d'expliciter les raisons d'un non-accord (De Carlo, 2007) et de trouver des solutions favorables par l'intermédiaire de la communication, comme le soulignait Beaudichon (1999).

(3) Rappel sur l'évolution des lois autour du dialogue social intégrant la négociation syndicale en entreprise

Les négociations syndicales ont toujours été complexes en France. Ceci est due à :

- L'origine historique, où les théories marxistes interpellent au sein d'un pays qui valorise l'ouverture d'esprit.
- Les difficultés d'alignement entre les aspects juridiques (lois, conventions collectives et accords d'entreprise) dont les éléments s'organisent de façon plus ou moins fluide ; puis les relations entre Etat, patronat et syndicats qui ont des difficultés d'alignements.
- Certaines des qualités requises et recherchées en négociation, telles que *« la souplesse d'esprit », « la capacité à supporter la contradiction permanente »* et *« la propension à accepter l'ambigüité générale des prises de positions »* sont en dissonance avec un fort rationalisme souvent affiché par bon nombre de dirigeants.

Divers moments marquent l'évolution du cadre légal autour des négociations syndicales. Depuis les lois Auroux (1982), les droits des salariés et de leurs représentants sont renforcés. L'intégralité des branches professionnelles ont le devoir de négocier annuellement sur les salaires et tous les cinq ans sur les classifications, les salaires effectifs, la durée et l'organisation du travail. Les négociations n'aboutissent pas systématiquement sur un accord. Le 28 février 1986, la loi « Delebarre », relative à l'aménagement du temps de travail, favorise la branche comme cadre institutionnel de négociation. L'accord national interprofessionnel du 21 mars 1989 démontre une orientation vers la modernisation des entreprises. Il vise à relancer la négociation de branche, notamment sur le temps de travail. Les branches professionnelles tiennent un engagement de négociation tous les cinq ans, à la fois sur les priorités et sur les objectifs autour de la formation professionnelle. Ensuite, l'accord interprofessionnel sur l'emploi du 31 octobre 1995 introduit l'obligation de négocier dans les branches sur la thématique du temps de travail, tous les trois ans. La loi du 4 mai 2004 est relative à la formation professionnelle au long de la vie et au dialogue social. Elle s'inscrit dans une optique de clarification des rapports entre les responsabilités de l'Etat et

Compétences sociales au sein des négociations syndicales
Compétences sociales au sein des négociations syndicales

celles des partenaires sociaux et dans une volonté de définir les règles de la négociation collective. Plus récemment, la loi Rebsamen (2015) intègre différentes mesure sur le dialogue social sur lesquelles nous aurons l'occasion de discuter.

b) Définitions des négociations syndicales

De prime abord, rappelons qu'il subsiste en entreprise des nuances entre « *réclamation », « consultation-participation »* et *« négociation »*. Il est question de *« réclamation »* pour les membres délégués du personnel (DP), de *« consultation-participation »* pour le comité d'entreprise (CE) et de *« négociation »* pour les sections syndicales.

La négociation met en jeu des avis acteurs aux avis divergents *« ayant des définitions concurrentes des situations dans lesquelles ils sont engagés »* (Delmas, 2007, pp. 597-613), la confrontation de points de vue et d'arguments des divers protagonistes afin d'accorder des objectifs (Bellenger, 1984). Le but final est d'arriver à un terrain d'entente entre les divers interlocuteurs et de trouver des solutions favorables par l'intermédiaire de la communication (Beaudichon, 1999). Au cours d'échanges, des décisions sont prises, qui impacteront le devenir de l'organisation.

Une négociation résulte en la satisfaction des valeurs et des intérêts de chaque partie (Caire, 1992). Elle s'élabore, prend des formes diverses, se modifie sur la durée et dévoile des choix spécifiques propres à chaque participant, dans une situation emprunte d'incertitude, au travers de la confrontation de points de vue et d'arguments des divers protagonistes. Les processus de négociation mettent en jeu des acteurs engagés dans une situation au sein de laquelle ils sont en positions de concurrence face à leurs objectifs distincts (Strauss, 1992). De même, Dupont (1994, cité par Youne et Le Roy, p. 224) décrit le processus de négociation comme *« une activité qui met en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable »*.

Suite à cette approche succincte de la négociation syndicale, il nous semble opportun de préciser les divers comportements pouvant être adoptés par les négociateurs, les différents chemins auxquels elle renvoie, les diverses formes qu'elle peut prendre et son déroulement, de manière à mieux appréhender ce concept.

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

c) Particularités relatives à la négociation syndicale

La négociation est un phénomène emprunt de complexité. Elle va dévoiler des comportements disparates entre acteurs selon leur considération des intérêts divulgués et leur façon d'appréhender la négociation.

(1) Eléments modifiables d'une négociation (Bellenger, 1990)

La négociation se compose d'au moins deux négociateurs ou groupes de négociateurs (Kerbrat-Orecchioni, 2012). Ceux-ci dévoilent des opinions divergentes ou des points de vue opposés et vont débattre afin de trouver un arrangement. Au cours des échanges, la négociation peut prendre des formes diverses. Le déroulement d'une négociation et le comportement adopté par ses acteurs est influencé par six aspects modifiables et évaluables qui la composent, à savoir la « demande pure », la « demande d'opportunité », l' « intensité de la demande », la « demande fondamentale », le « pouvoir de demande » et le « pouvoir d'opportunité ».

- *La « demande pure »* : elle repose sur la valeur propre à l'objet. Plus cette valeur est élevée, plus les protagonistes sont *prêts « à payer »* pour l'obtenir, à s'invertir.
- *La « demande d'opportunité »* : il s'agit des valeurs et des *possibilités d'accès* aux différentes solutions amenées par les parties. Plus elles sont difficiles d'accès, plus les acteurs sont prêts à *« y mettre le prix ».*
- *La « demande fondamentale »* : elle correspond au « seuil d'acceptabilité » des demandes d'un acteur par un autre. Plus les propos sont cohérents et justifiés, plus les protagonistes sont prêts à *« y mettre le prix ».*
- *L' « intensité de la demande »*: elle renvoie au degré de besoin d'obtenir l'objet. Plus ce besoin est élevé, plus les protagonistes sont prêts à y *« mettre le prix ».*
- *Le « pouvoir de demande »* : les parties proposent des options de solutions plus attrayantes que l'initiale. Le pouvoir d'une des parties augmente lorsque celle-ci a plus de solutions.
- *Le « pouvoir d'opportunité »* : il renvoie à la capacité des acteurs de pouvoir atténuer les solutions alternatives proposées par l'une des parties opposées.

Ces six formes d'échanges ponctuent la négociation. Nous constatons que les comportements des uns sont susceptibles d'impacter les comportements des autres. Par ailleurs, la manière d'aborder une négociation dépend des acteurs. Dans toute négociation nous retrouvons au moins un des trois chemins présentés ci-dessous (Zartman, 2004) :

- Le « chemin déductif » : les parties posent d'abord le problème, le cadre définissant l'accord et abordent les détails ensuite. Ils déterminent les « parts »

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

respectives de chacun, mais il en émane des conflits. S'ils parviennent à trouver un consensus commun, la négociation est intégrative.

- Le « chemin inductif » : les protagonistes de la négociation commencent par aborder les détails, pour aboutir au principal, au travers d'un « jeu de consensus » fondés sur les échanges.
- Le « chemin constructif » : est un cheminement intermédiaire entre le « déductif » et « l'inductif ». Les parties partent de positions initiales volontairement exagérées, de façon à pouvoir aboutir à une concession finale, d'accéder à un accord et entraîner l'autre vers son camp et/ou son intérêt.

Les négociations syndicales observées dans le cadre de cette recherche suivent un schéma davantage déductif et par intermittence inductif.

Nous remarquons que les chemins des négociations ainsi que la considération portée par les acteurs aux intérêts sont variables. Cette dernière dépend notamment des solutions proposées au cours des échanges. Les chemins et les formes d'échanges orientent et définissent le *type* dominant de négociation. Celui-ci est associé aux comportements des acteurs : ceux-ci dévoilent des intérêts davantage convergents ou divergents. Les négociations auront ainsi une tendance plus coopérative ou conflictuelle. Dans cet univers instable, les intérêts des acteurs fluctuent et seront également déterminants du type de négociation dominant.

(2) Différents types de négociations

Une négociation peut donc prendre plusieurs formes. Le plus souvent, nous relevons *« deux types d'orientations interpersonnelles en relation avec les résultats »* (Walton, 1955, cité par Riat, 2008 p.224). Elles peuvent dévoiler des intérêts de nature diverses (cf. tableau 3 ci-dessous).

Types de négociations les plus fréquents	**Négociation *distributive* ou *conflictuelle***	**Négociation constructive**	**Négociation *coopérative* ou *intégrative***
Intérêts	*Intérêts non corrélés*	*Intérêts compatibles*	*Intérêts partiellement compatibles*
Conflits rencontrés	*Conflit total*	*Absence (ou peu) de conflit*	*Conflit partiel ou Divergence de points de vue*
Jeux	***« Jeu à somme nulle »***	***« jeu à somme égale »***	***« Jeu à somme croissante »***

←----------→

\+ Degré de conflits -

Tableau 3: illustration des différents types de négociations

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

Les négociations peuvent révéler des parties *« concurrentes »* ou des parties *« coopérantes».* Ces deux types de négociations ont été différenciés par l'école de la sociodynamique (Hamon & Fauvet, 1973-1975) et représentent les deux pôles extrêmes de la négociation (Schelling, 1960, cité par Bellenger, 2015).

- Une négociation est dite *« coopérative »* ou *« intégrative »* lorsque les négociateurs témoignent d'une forte coopération (Dupont, 1986). Ils sont orientés vers la volonté de développer des relations de *qualité*, *« respectent les ambitions mutuelles, évitent les rivalités et modifient peu ou prou leurs objectifs spécifiques en vue d'aboutir à un accord et à une issue acceptable par tous »* (Gabay & Sillam, 1997, p.2). Il s'agit d'une situation de coopération ou les protagonistes sont à la quête d'un consensus favorisant les deux parties. Ce type de négociation est appelé « un jeu à somme croissante », elle vise à favoriser une solution en faveur des parties, en respectant les objectifs de chacun, de façon à maximiser les bénéfices de chacun. Les protagonistes participants sont considérés comme étant des « partenaires », ils n'ont pas exactement les mêmes objectifs, mais elle vise justement à trouver des avis divergents de façon à ce que chacun puisse obtenir ce qu'il cherche en intégralité, chacun peut être satisfait (Defontaine, 2006).

- Au contraire, dans une négociation *« distributive »* ou *« conflictuelle »,* les participants sont peu dans la coopération, elle peu être absente. Ils sont motivés par des gains individuels, atteint au détriment des intérêts des adversaires (Dupont, 1986). Ce type de négociation « est une situation d'affrontement », les protagonistes sont des « adversaires », chacune des parties cherche à être plus bénéfique que l'autre. Cette négociation s'élabore dans un contexte conflictuel, elle est basée sur un « jeu à somme nulle », l'acquisition d'une des parties s'effectue au détriment d'une autre.

- A la frontière de ces deux types de négociation conflictuelle et coopérative se trouve *la négociation « constructive ».* Celle-ci vise à trouver une solution acceptable pour les deux parties. Elle est résumée sous le « modèle C →3C » et regroupe les actions suivantes : *« consulter, confronter, concrétiser »* (Bellenger, 2011). Ce modèle méthodologique propose des pistes orientées vers l'élaboration d'un ensemble acceptable pour les parties concurrentes. Elle favorise l'échange productif et le respect des négociateurs. Ce modèle reste toutefois théorique, il rend compte de limites liées aux aléas du contexte.

Ces trois formes de négociations (coopérative, conflictuelle et constitutive) sont représentatives de l'orientation globale des échanges. Une négociation peut avoir une tendance générale intégrative et par intermittence révéler un caractère conflictuel.

Compétences sociales au sein des négociations syndicales
Compétences sociales au sein des négociations syndicales

Une négociation révèle donc un caractère dynamique dans son élaboration, ses formes et les façons de l'aborder. L'ensemble de ses éléments dévoilent une dimension fortuite au cours de son évolution que nous allons aborder.

(3) Dynamique des négociations

La négociation s'inscrit dans une durée plus ou moins limitée. Celle-ci suit un processus ayant été « objectivé » par divers auteurs. Ils en extraient des phases théoriques. Nous attachons une attention particulière à ce processus et aux descriptifs des diverses phases car l'évolution de la négociation est une variable considérée dans le cadre de notre recherche.

(4) Les différentes phases du processus de négociation

Le caractère dynamique d'une négociation est également révélé dans son processus, que nous distinguons et observons au cours de notre recherche.

Dans son ouvrage *« La négociation de projet : des objectifs à la réalisation »,* Vuillod & Kesselman (2004) exposent différentes phases propres à une négociation constructive. Ces phases sont plus ou moins longues, en fonction des contenus à défendre et des rapports entre les individus. Elles sont distinctes mais liées entre elles par des objectifs qualifiés d'opérationnels, nécessaires au bon déroulement de la négociation :

- Une phase de contact : une négociation ne peut débuter qu'à partir du moment où les protagonistes et l'environnement, composé de ressources et de contraintes, est « propice » à la prise de contact.

- Une phase centrale de la négociation avec une étape de consultation : les souhaits des parties y sont révélés, riche en informations mises en avant par les acteurs, en reformulation d'idées, et en questionnements, la confrontation de points de vus, en quête de la meilleure solution possible pour les deux parties, et la construction qui vise à consolider les différentes positions. Les concessions qui s'ensuivent s'élaborent à partir de principes de bases, qui sont la connaissance de la valeur de l'objet à acquérir pour les deux parties, il s'agit d'*« exiger une contrepartie de valeur équivalente à chaque concession : la négociation est un processus de satisfaction progressive de chacun, et non de sacrifices mutuels »* (Vuillod & Kesselman, 2004, p.94).

Compétences sociales au sein des négociations syndicales
Compétences sociales au sein des négociations syndicales

- Une phase de conclusion : arrivée au terme de la négociation, il s'agit de prendre une décision générale sur l'objet.

D'autre part, divers auteurs ont distingué de trois à cinq phases distinctes marquant le processus de négociation, indépendamment de son orientation (Audebert, 2005) comme le montre la classification proposée par Audebert (2005) présente en annexe (II A, p.13).

En résumé, ces phases ont des dénominations variées en fonctions des auteurs. Elles correspondent aux étapes que nous regroupons sous les vocables suivants :

- **Une première phase de ritualisation** : prise de contact des acteurs, premier objectif, veillant à établir un climat propice à l'échange, à réduire l'anxiété et à établir communément les procédures.

- **Une seconde phase d'information et d'exploration** : consiste à expliciter les positions de chacun, réduire l'incertitude. Elle révèle les rapports de forces.

- **Une troisième phase autour du développement des mécanismes d'influence** : fait apparaître clairement les intérêts et les avis des négociateurs, étape marquée par l'argumentation.

- **Une quatrième phase de rapprochement- ajustements** : marquée par un jeu entre propositions / contre propositions, concession / contre concessions, solutions et accord envisageable plus ou moins formulés.

- **Une cinquième phase, sur la formation de la conclusion** : est constituée de prise d'initiatives pour réduire les derniers points de divergence et essayer d'obtenir quelques derniers avantages, enfin, les résultats obtenus y sont clarifiés (mise en forme à l'écrit), dans le cas d'un accord.

Toutefois, dans le cas d'un désaccord, la négociation reste sur un conflit et repart vers une autre logique de négociation. Elle constitue un processus plus itératif que linéaire. Le schéma en boucle nous semble adapté afin d'illustrer ce cas et la dynamique des échanges (cf. figure 2 page suivante).

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

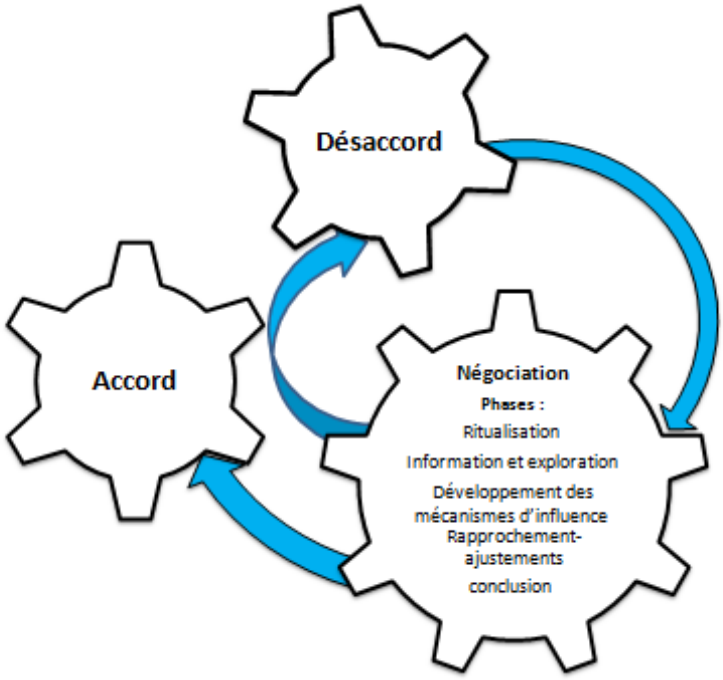


Figure 2 : illustration du processus itératif de négociation

d) Approche des compétences sociales par la négociation syndicale

Au regard de la triade définissant la négociation proposée par Thuderoz (2010), celle-ci est avant tout *« une modalité d'interaction sociale »,* avant de rendre compte d'un *« processus de décision »* et d'une *« pratique sociale finalisée ».* D'après cet auteur, le rapport à l'autre la rend difficile car il s'agit d'entrer en réciprocité avec des acteurs ayant des objectifs opposés et *« dans le cadre d'un savoir-vivre ensemble dont on ne peut s'extraire »* (p.15). Evoluer dans cet univers instable nécessite un certain travail pour réguler les échanges et la mobilisation de certaines compétences. Nous nous concentrons au sein de cette recherche sur les compétences propres à la communication.

Bien négocier serait à la fois lié à des facteurs intrinsèques, à la personnalité et l'estime de soi (Boivin, 2006) mais pourrait également s'apprendre. Il y aurait deux formes d'accès à la négociation : le talent et l'expérience. Le premier serait relatif à l'inné tandis que le second serait de l'ordre de l'acquis. La négociation est un travail d'analyse et de discernement, de réflexion et d'argumentation. Elle semble être adaptée à l'étude des compétences sociales car elle révèle *« un ensemble de conduites finalisées, orientées par objet même et les conditions de la négociation sociale. Plus spécifiquement, la négociation syndicale s'élabore dans une dynamique de jeux sociaux et relationnels complexes entre acteurs (ayant des rôles et des appartenances identifiées) et s'articule sur un ensemble de compétences sociales qui la fonde. L'objectif étant de pouvoir repérer ces types de compétences au travers de cette situation sociale »* (Longuet, Valléry, Romey, Mistral, 2009, p. 3).

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

Les organisations syndicales disposent d'une culture propre à leur organisation, une vision propre à leur instance. Ils ne partagent que rarement des intérêts communs. Les écarts d'opinions sont souvent sources de conflits et rendent plus difficile la négociation. Ils s'agit d'avancer, de défendre ses intérêts et opinions, de trouver un accord idéalement acceptable pour chacun au sein d'une atmosphère emprunte de tensions, par le biais de la communication.

Par ailleurs, les négociateurs doivent également connaître l'environnement dans lequel ils interviennent. Le terrain dans lequel ils interviennent rend compte d'une certaine variabilité. Comme nous l'avons vue, elle découle d'un processus évolutif, en construction et en déconstruction. Au fil des échanges, les acteurs sont confrontés à de l'imprévisibilité face à laquelle ils devront s'adapter.

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

☞ **Point de synthèse *:***

Diverses lois ont été marquantes dans l'évolution de la considération portée aux négociations syndicales en entreprise et plus largement au dialogue social à la fin du XXème et au début du XXIème siècle. Elles ont notamment favorisé puis imposé la négociation.

Celle-ci est indispensable à la bonne conduite des entreprises. Elle oriente des problématiques économiques, politiques, sociales, organisationnelles… Elle est une « activité sociale » (Thuderdoz, 2010) et constitue un moyen efficace de régulation des conflits émergeant dans la structure.

Les négociations syndicales représentent un cadre particulier des négociations mettant en scène des acteurs du dialogue social. Ce contexte est riche en interactions orientées vers la recherche de compromis entre les intérêts divergents des acteurs. Il repose sur une pluralité de partenaires et divulgue des rapports de force autour d'intérêts diversifiés. Au sein des négociations, la régulation des systèmes complexes, des décisions et des conflits sont constitutifs des échanges.

La négociation syndicale est un phénomène complexe. Les acteurs cherchent à tirer parti de leurs meilleurs atouts autant sur le fond que sur la forme des échanges. Cependant, n'est pas négociateur qui le veut : cela nécessite de posséder et de démontrer certaines aptitudes à négocier. Elle constituerait un bon support pour observer les compétences sociales.

Les négociations reflètent un caractère évolutif tant du point de vue de leur forme et des orientations qu'au niveau de leur construction. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au déroulement des échanges en observant l'évolution de la négociation sous l'angle des diverses réunions et des « phases ». Nous reviendrons sur le contenu de celles-ci dans la suite de notre recherche, au sein de la présentation du processus méthodologique.

Compétences sociales au sein des négociations syndicales

12. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Afin d'amener la problématique de recherche, nous rappelons des éléments issus de cette partie théorique. En particulier, nous avons constaté que les compétences sociales étaient présentes dans le monde du travail. Elles seraient relatives à certaines activités basées sur la communication et le relationnel. Elles semblent être nécessaires dans les négociations syndicales, qui révèlent des jeux de communication complexes et un fort caractère social.

L'évolution des systèmes de production, que ce soit dans l'industrie ou les services, induit une organisation complexe et sollicite de nouvelles règles d'efficience. Le DRH a pour mission de rendre la performance globale de l'entreprise optimale et s'appuie sur les compétences de chaque individu. Les membres de l'entreprise doivent faire preuve de capacités à évoluer dans une organisation au contexte et aux besoins variables. En ce sens, ils sont de plus en plus tenus de faire preuve d'anticipation et d'adaptation face à des situations difficiles et afin d'appréhender l'incertitude.

L'intérêt de traiter des compétences sociales s'explique par plusieurs critères liés au contexte actuel. En effet, ces compétences prennent sens au travers de l'expansion de nouvelles problématiques sociales et d'un environnement professionnel marqué par de nouveaux questionnements et modes d'organisation du travail reposant largement sur la communication. Les compétences sociales prennent une place de plus en plus conséquente dans les entreprises. Dans certaines activités, la performance de la personne repose en partie sur ce type de compétences d'ordre relationnel. La capacité de l'individu à mobiliser des compétences sociales provient de facteurs fondamentaux liés à la sphère sociale et relatifs à ses capacités inscrites dans une dimension cognitive et personnelle (Liétard, 2000 ; Bellier 1998 ; Orofiamma, 1994).

Au sein d'une organisation, chacun agit et interagit avec et par rapport à ses collaborateurs. Ceux-ci impactent ses propres compétences. Bellier (2000) se questionne sur l'origine des compétences sociales et l'influence du contexte organisationnel sur leur mobilisation. Selon l'auteure, les compétences sociales seraient associées aux facteurs environnementaux. De même, Zarifian (1990) évoque l'importance de la situation dans laquelle émergent ces compétences. Il considère qu'elles dépendent non pas uniquement des qualités intrinsèques de l'individu, mais également de l'environnement et de l'organisation. Nous recherchons donc un contexte de travail susceptible de les révéler.

Dans le monde du travail, les compétences sociales se manifestent dès la phase de recrutement jusqu'aux comportements attendus en poste et au sein d'une diversité de situations faisant appel à la communication. Elles sont exposées comme étant des nouveaux

Problématique et hypothèses

facteurs clés de la performance pour l'individu. Celui-ci doit se positionner dans une perspective d'avenir et faire preuve d'une capacité d'ajustement toujours accrue dans une organisation au cadre et aux besoins variables et en perpétuelle évolution. Ces compétences possèdent une part d'intentionnalité et d'habileté et constituent une adaptation de l'individu à l'environnement afin d'optimiser ses relations à autrui.

Afin d'étudier ces compétences sociales, nous nous intéressons à un terrain d'étude au sein de l'entreprise présentant un contexte riche en communications et en interactions « directes », « explicites » et variées entre divers acteurs aux intérêts disparates capables d'échanger sur des thématiques communes.

Au cœur d'une entreprise, une logique de « revendication-négociation-accord » (Jeudy, 1996) demeure une démarche fondatrice de son bon fonctionnement et de son évolution. Les vertus sociales des négociations mais également politiques et économiques liées au futur de l'entreprise apparaissent comme évidentes. La négociation syndicale ressort comme étant indispensable pour ajuster les intérêts divergents des acteurs et résoudre un conflit. Elle est avant tout un *« rapport social à autrui »* (Thuderdoz, 2010, p.15). Les processus de négociations mettent en jeu des individus ayant des intérêts concurrents au cours de situations dans lesquelles ils sont engagés. La négociation n'est pas composée d'un assemblage de positions fixes et rigides mais elle s'élabore, prend des formes diverses et se modifie.

Plus particulièrement, au cours des négociations syndicales, les partenaires sociaux dévoilent des positions extrêmes associées à leurs organisations spécifiques. Les interactions fusent au sein d'une ambiance parfois conflictuelle. Ils s'engagent dans un jeu de compromis qui s'établissent dans un contexte changeant, afin de défendre des objectifs en contradiction. Les négociations sont porteuses d'échanges entre divers individus qui cherchent à s'influencer. Elles s'établissent sur la base de la communication : *« on y retrouve un usage efficace du dialogue et en particulier de la parole qui se voit élevée au rang « d'arme de négociation » »* (Longuet, Valléry, Romey, Mistral, 2009, p. 4). Elles aboutissent à des prises de décision qui impacteront le devenir de l'organisation.

Nous cherchons à savoir si la négociation constitue un vecteur efficient pour rendre visible, formaliser et développer les compétences sociales et, si tel est le cas, quelles en sont les conditions et les impacts sur son déroulement.

Problématique et hypothèses

La problématique suivante découle de diverses recherches théoriques (cf. figure 3 ci-dessous) :

Les compétences sociales sont présentes au cours de la négociation syndicale.

- *Comment les repérer dans la situation réelle de négociation et de quelle façon les retranscrire ?*
- *Sont-elles hiérarchisées au cours de la négociation et influencent-elles son processus, ses « objets » et sa finalité ?*

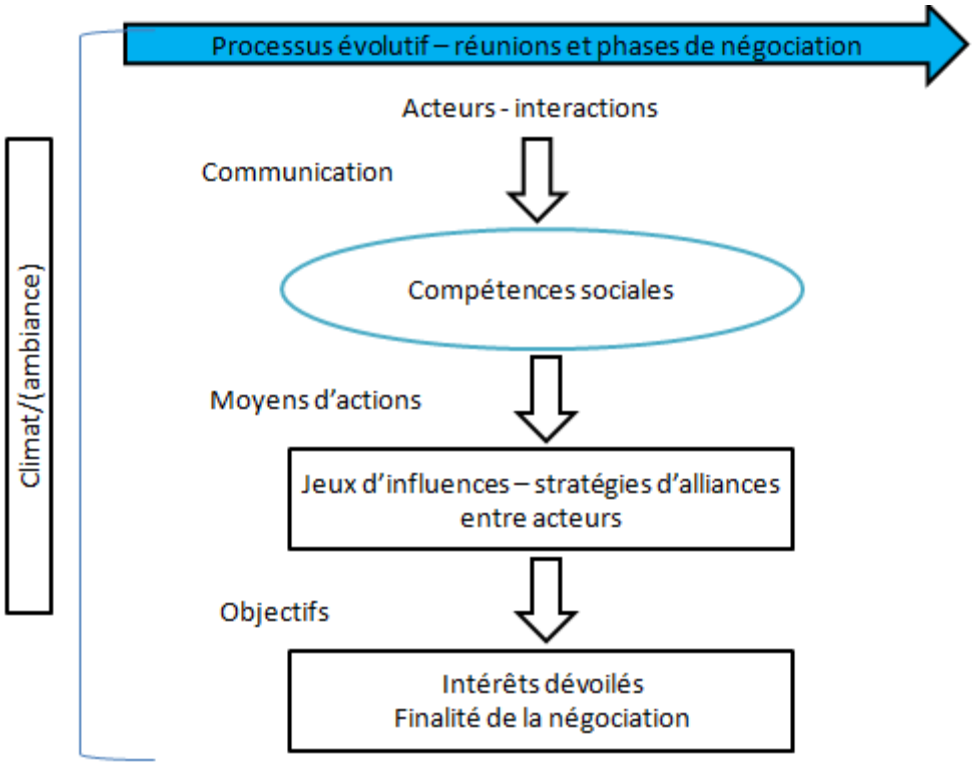


Figure 3 : illustration des éléments de notre problématique

Sous cet aspect, les hypothèses associées à l'identification et au relevé des compétences sociales ainsi qu'au lien entre leur mise en œuvre et le déroulement de la négociation sont présentées comme suit :

- **H1 :** *Les compétences sociales seraient mises en exergue dans la négociation syndicale et il serait possible de les formaliser par l'intermédiaire d'un outil de relevé spécifique.*
  Cette première hypothèse aborde deux aspects : le cadre spécifique des négociations syndicales permettant d'étudier les compétences sociales et la mise en place d'une méthodologie afin de les relever en situation directe.

Problématique et hypothèses

- **H2 a :** *Il existerait une relation dynamique (ou corrélation) entre la mise en œuvre des compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale.*
  Dans la première partie de cette seconde hypothèse, il s'agit de saisir les éventuels impacts de l'évolution des échanges sur les compétences sociales (et réciproquement).

- **H2 b :** *Cette relation dynamique fluctuerait en fonction des « objets » de la négociation (objets englobant les interactions, les jeux d'influences incluant les stratégies d'alliances et de divergences ainsi que le climat relatif aux échanges).*
  La seconde partie de cette deuxième hypothèse est la plus « fine » : il s'agit d'appréhender les compétences sociales en considérant diverses composantes contextuelles relatives à la négociation syndicale. Elle s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre la mobilisation de ces compétences.

- **H3 :** *Il existerait un lien entre la mise en œuvre des compétences sociales et la finalité de la négociation syndicale.*
  Cette troisième hypothèse propose une prise de recul vis-à-vis des compétences sociales dans le contexte des négociations syndicales. Nous cherchons à déterminer la façon dont elles pourraient impacter les intérêts et les décisions au cours des échanges.

Nous espérons, en répondant à ces trois hypothèses, être en mesure de mieux cerner cette notion, ce qu'elle englobe, ses enjeux et répercussions dans le contexte particulier des négociations syndicales ainsi que ses mécanismes de mise en œuvre et également de tester et proposer une méthode afin de l'approcher en situation réelle.

Problématique et hypothèses

IIème PARTIE : Méthodologie

Présentation de la méthode d'approche des compétences sociales &
de la méthode de traitement des données

Introduction à la II^{ème} partie: méthodologie

Après avoir présenté les notions de compétence et de compétences sociales puis mis en avant l'intérêt d'étudier ces compétences au cours des négociations syndicales, nous nous interrogeons sur le contexte favorable à leur approche et sur la façon de les observer en situation réelle.

Cette deuxième partie concerne donc les aspects méthodologiques de notre recherche, à la fois en termes d'approche du terrain et de traitement des données recueillies. Elle est composée de quatre chapitres.

Au sein du chapitre IV, nous décrivons la recherche délicate d'un terrain d'étude des compétences sociales en situation réelle. Puis une cartographie du site *ArcelorMittal* Montataire nous ayant permis d'observer les compétences sociales *in situ* est exposée.

Dans le chapitre V, nous procédons ensuite à des rappels théoriques à la fois sur l'univers des négociations, sur les organisations syndicales en France et sur les Instances Représentatives du Personnel en général afin de mieux comprendre le fonctionnement des négociations syndicales. Les négociations ciblées et observées dans le cadre de notre étude sont également présentées.

Au cours du chapitre VI, la démarche progressive d'approche des compétences sociales est présentée. Elle est décomposée en onze étapes. Les réunions ciblées dans le cadre de la recherche, les divers entretiens réalisés et le choix des outils utilisés au cours des observations *situées* sont exposés avec précision.

Dans le chapitre VII, nous rendons compte de la méthode d'analyse de données établie dans l'optique de répondre consécutivement aux hypothèses (dans la partie suivante). Ce chapitre présente les diverses analyses de données qualitatives et quantitatives ainsi que les différentes méthodes sélectionnées afin de traiter de chacune des hypothèses de recherche.

Terrain d'étude

Chapitre IV : terrain d'étude propice à l'étude *située* des compétences sociales

2. TERRAIN DE RECHERCHE : ÉTUDE SITUÉE DES COMPÉTENCES SOCIALES AU COURS DES NÉGOCIATIONS SYNDICALES

Afin d'étudier les compétences sociales en interaction avec les divers éléments contextuels que nous avons préalablement ciblés, il nous semble nécessaire de les approcher dans leur contexte de mise en œuvre.

Nous souhaitons observer ces compétences dans un contexte riche en communications et au sein de situations directes observables dans leurs intégralités.

a) En quête d'un terrain adéquat pour observer ces compétences

Les compétences sociales, nous l'avons vu, sont des compétences issues de la sphère relationnelle. Afin de les étudier, nous recherchons un terrain qui nous permette de les observer. Nos critères de recherche sont les suivants :

- Des situations de travail au sein desquelles les compétences sociales sont susceptibles d'être fortement mobilisées, avec de nombreuses interactions.
- Un terrain qui puisse être approché et observé *in situ*.
- Des interactions observables dans leur intégralité (du début à la fin de l'interaction).
- Des interactions directes, sans intermédiaire de nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Des échanges présents au sein d'une durée définie.
- Une possibilité de communiquer avec les acteurs sur le contenu des échanges.
- Un terrain au sein d'une entreprise : de préférence un terrain de négociations syndicales, dans la continuité du projet NACRE[19].

b) Difficultés à trouver un terrain d'observation des compétences sociales

Divers secteurs et entreprises ont été initialement ciblés. Nos recherches ont été orientées vers des sociétés d'assurances, des banques, la grande distribution et plusieurs

[19] Projet Universitaire amiénois : Négociation et Approche des Compétences Relationnelles en Entreprise, 2007.

Terrain d'étude

grands groupes. Cette quête de terrain s'est avérée particulièrement ardue et a duré environ dix mois. La durée de recherche de terrain rend compte des difficultés liées à la thématique de recherche sur les compétences sociales et aux exigences méthodologiques incluant des observations directes.

Nous avons conscience de la sensibilité de ce sujet. Etudier les compétences sociales en situations réelles nécessite pour l'entreprise d'accueil de donner accès à certaines données confidentielles. De plus, observer *in situ* ces compétences peut mettre mal à l'aise les individus observés. Ceux-ci sont notamment susceptibles de craindre un jugement ou une évaluation individuelle et/ou collective.

Par ailleurs, la notion de compétences sociales est associée à des définitions variées et peut sembler abstraite pour les entreprises sollicitées. Elle est dotée d'un caractère « multidisciplinaire » notamment à la croisée de l'ergonomie, la psychologie du travail, la sociologie et des ressources humaines.

Rappelons également que la demande est issue du chercheur et non de l'entreprise. De plus, l'étude proposée est centrée sur la recherche et est dépourvue de retombées pratiques directes en termes d'améliorations des conditions de travail relatives à une expertise. Dans ce dernier cas, l'ergonome, au-delà de sa volonté de saisir le réel, de le comprendre et de l'analyser propose des pistes susceptibles d'amender le fonctionnement d'une situation ou de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments est susceptible d'augmenter la difficulté de susciter un intérêt par un responsable RH.

c) Approche des compétences sociales au sein d'*ArcelorMittal*

Finalement, nous avons réalisé notre étude au sein d'une grande entreprise de sidérurgie : *ArcelorMittal*, à Montataire (Oise). Nous avions eu l'occasion de connaître le service RH de l'entreprise dans le cadre d'une étude réalisée lors du Master (2011) sur une thématique toute autre. Au cours de cette première approche, nous avions eu contact très cordial avec la DRH et certains syndicats que nous avons eu l'occasion de rencontrer lors de notre participation à plusieurs réunions syndicales.

Dans le cadre de la recherche actuelle, nous avons dans un premier temps sollicité la DRH en expliquant nos besoins dans un courrier électronique (voir annexe I A, p.5), suivi d'un contact téléphonique et d'un rendez-vous sur le site avec la direction et le Directeur de notre recherche (voir annexe I B, p.6). Notre demande a été acceptée par la DRH dans les conditions suivantes :

- Absence de financement par la société (afin d'éviter une méfiance et/ou un refus de la part des organisations syndicales).
- Respect des règles de déontologie relative à la pratique de l'ergonome.
- Statut « libre » en tant qu' « étudiant-chercheur » externe à l'entreprise.

Terrain d'étude

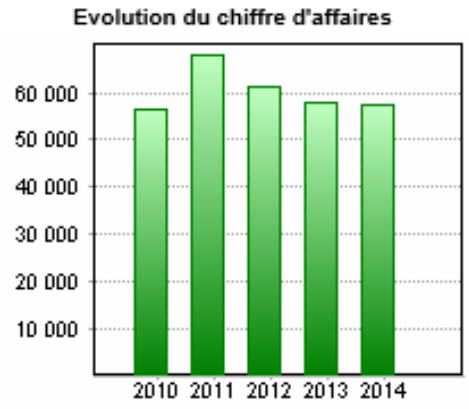
- Absence de suivis réguliers des travaux mais divulgation d'informations sur l'avancée de la recherche et les besoins méthodologiques d'approche du terrain.

Nous avons obtenu l'accord d'*ArcelorMittal* pour réaliser des premières observations de réunions de négociations syndicales courant septembre 2012. Compte tenu du caractère confidentiel des informations divulguées et des thématiques sensibles abordées, l'approche du terrain a été progressive et a nécessité plusieurs étapes que nous détaillerons dans le prochain chapitre. Il nous semble avant tout nécessaire de commencer par une présentation de la structure nous ayant permis d'accéder au terrain des négociations syndicales.

(1) Cartographie du site ArcelorMittal

ArcelorMittal est un grand groupe sidérurgique à reconnaissance mondiale, implanté dans plus de 60 pays et employant plus de 280 000 salariés. Il est né de la fusion des groupes « Arcelor » et « Mittal Steel » en 2006. Le siège social est implanté à Luxembourg. Le propriétaire et Président directeur général de ce puissant groupe est Lakshmi Mittal.

Du point de vue de la sphère économique, le groupe *ArcelorMittal* a une renommée mondiale. Il est implanté sur plusieurs continents : en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique. En 2006, le groupe produit près de 118 millions de tonnes d'acier brut, soit environ 10% de la production mondiale d'acier. En 2014, la capitalisation boursière d'*ArcelorMittal* s'élevait à 57 592 620 milliers d'euros (cf. Graphique 1 ci-joint).



Graphique 1: évolution du chiffre d'affaire (en euros) à *ArcelorMittal* au cours des dernières années[20]

[20] https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=MTp.

Terrain d'étude

(2) ArcelorMittal Montataire, un site riche en histoire

- En 1791, Taylor acquiert un terrain et fonde un bâtiment.

- En 1807, père et fils Praire y installent un atelier de barres de fer. Les frères Bernard et Louis Mertian rachètent l'usine en 1913 et fondent le site de Montataire.

- En 1940 la Société Anonyme *« Forges et Fonderies »* de Montataire est créee.

- En 1943, cette société est absorbée par la *« Société des Forges et des Aciéries »* du Nord et de l'Est.

- En 1948, les moyens de production sont mis en commun avec la société *Demain Anzin*. Les *« Sociétés des Forges et des Aciéries du Nord et de l'Est »* deviennent *Usinor.*

- En 1950, le premier train de laminage à froid est mis en route.

- En 1957, la filiale *Galvanor* pour l'acier revêtu est créée.

- En 1988, *Galvanor* fusionne avec *Ziegler* (filiale de Sacilor), *Usinor-Acier* devient *Sollac*.

- Au 1er janvier 1989, *Sollac* et *Galvanor Ziegler* fusionnent. L'usine de laminage à froid et l'usine de revêtus sont réunies pour former *Sollac* Montataire.

- Au 31 décembre 1999, les cinq établissements *Sollac* du nord de Paris : Dunkerque, Mardyck, Biache, Desvre et Montataire sont réunis en une Société : *« Sollac Atlantique ».*

- En 2002, *Usinor* (dont fait partie Sollac Atlantique), *Arbed* (Luxembourg) et *Aceralia* (Espagne) fusionnent et donnent naissance à *Arcelor*. Le groupe devient le numéro 1 mondial en termes de chiffre d'affaire.

- En 2006, *Arcelor* fusionne avec Mittal Steel et devient *ArcelorMittal*. Le groupe devient numéro 1 mondial tant en chiffre d'affaire qu'en tonnage. La même année, les sites de Desvres, La Praye (Belgique), Mardyck et Montataire se réunissent et donnent naissance à *Downstream Atlantique*.

Terrain d'étude

(3) *ArcelorMittal* Montataire : intéressée par notre recherche

Notre recherche s'élabore à *ArcelorMittal* Montataire qui appartient à un complexe réparti dans le nord de la France comprenant Madrick, Dunkerque, Desvres et Biache. Montataire est une ville située dans l'Oise en Picardie, à environ 44 km au nord de Paris. Elle recense 12 336 habitants. Le site *ArcelorMittal* Montataire s'étend sur 64 hectares. En 2010, le nombre de salariés était de 529 (dont 21 intérimaires).

ArcelorMittal Montataire comporte différents secteurs qui se répartissent en quatre lignes de production dont trois lignes de « Galvanisation » (procédé qui protège la bande d'acier de la corrosion par dépôt d'un revêtement de zinc sur une ou deux faces) et une ligne de « laquage » (destinée à peindre en continu une bobine laminée à froid ou galvanisée).

Les marchés d'*ArcelorMittal* Montataire concernent de nombreux secteurs :

- Automobile (cars, bus, véhicules industriels).
- Construction.
- Bâtiment (bardages, tôles pré laquées pour les façades etc.).
- Naval.
- Ferroviaire.

En Europe, 20% des aciers utilisés dans la construction sont des aciers *ArcelorMittal*. L'entreprise se développe également dans le secteur de l'électroménager où le groupe est leader mondial sur le marché des aciers pour les appareils de froid (réfrigérateurs...), de lavage (lave-vaisselle...) et de cuisson. Elle s'étend également dans des secteurs aussi diversifiés que l'emballage, la défense et l'armement ainsi que les énergies nucléaires.

La structure de Montataire comporte un ensemble de « services » qui assurent le bon fonctionnement de l'usine. Elle comporte la gestion de production, le contrôle de la qualité, la maintenance qui intègre l'automatisme, la mécanique, l'électronique, l'hydraulique, les énergies et des fluides. Elle inclut également les magasins de stockage, l'informatique de gestion, de « *process* », le centre de recherche, le service administratif composé de l'accueil, la direction des affaires sociales, le service des finances et gestions (achats) et le service commercial. Elle comporte également la sécurité comprenant la surveillance (gardiennage), les pompiers et un service médical. Au niveau social l'entreprise inclut le comité d'entreprise (CE), la restauration ainsi que les syndicats CFE-CGC, CFDT, CGT. A *ArcelorMittal* Montataire nous notons également la présence d'une convention collective, d'un Comité d'hygiène de sécurité et de conditions de travail (CHSCT). Des entreprises extérieures interviennent régulièrement en renfort selon les besoins de l'entreprise (mécanique, électrique, nettoyage...). Depuis plus de trente ans, l'entreprise accueille régulièrement des stagiaires et des alternants.

Terrain d'étude

Le personnel de l'entreprise se décline en trois grandes familles de travailleurs : les ouvriers ; les Employés, techniciens, administratifs, maitrise (ETAM) et les Ingénieurs et cadres (IC), représenté sous la figure 4 ci-après.

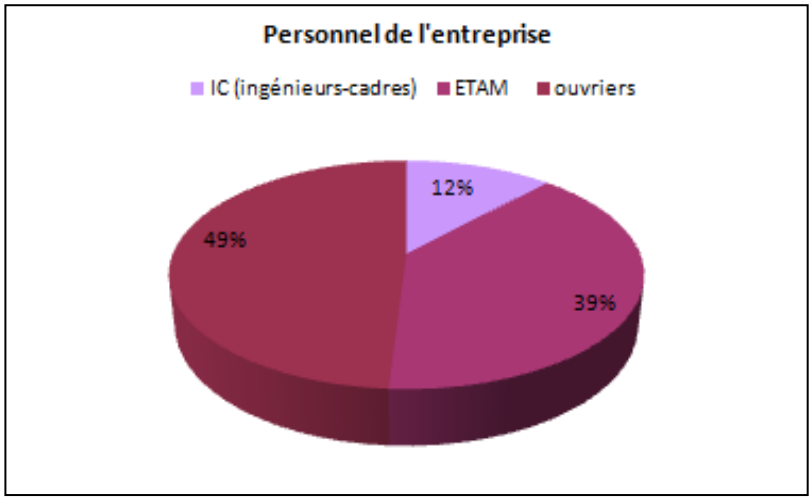


Figure 4 : représentation des catégories du personnel de l'entreprise

(4) Evolution de la compétence à *ArcelorMittal*

La logique compétence a été initiée à *Arcelor* dès le début des années 90, balayant progressivement la logique du poste. Dans ce contexte, flexibilité, initiative et polyvalence étaient les mots d'ordre assurant la performance de l'entreprise. En l'absence de référence, le modèle de la compétence reposait sur une dissociation classique de type savoir- savoir-faire et savoir-être. Des référentiels ont été crées sur la base de ces typologies. Des emplois ont été regroupés en fonction des compétences communes. Suite aux évolutions contextuelles introduisant de nouvelles technologies, de nouveaux rapports avec les clients, des tâches nouvelles et moins concrètes, la compétence a été progressivement revisitée. L'accent a été mis sur son caractère dynamique, sur le « savoir agir » associé aux « pouvoir » et au « vouloir ». Cette gestion des compétences s'inscrit désormais au sein du management des compétences axé sur la performance.

Au sein de l'accord « CAP 2000 » (1990) de *Sollac-Usinor*, une compétence correspond à un *« savoir-faire opérationnel validé ».* Cependant, la compétence est étroitement dépendante du contexte dans lequel elle apparaît.

L'accord « CAP 2010 » (2000) a été signé par les partenaires sociaux d'*Arcelor* (ex *Usinor*). Il prévoit un « passeport compétence » et favorise le suivi de l'évolution professionnelle du personnel. Ce dernier bénéficie d'une mise à jour de ses compétences.

A *ArcelorMittal* la logique compétence a permis de revoir les descriptions de postes et les qualités requises (Franchet & Fabbro, 1994). Une classification « tempérée » a été

Terrain d'étude

entreprise, conservant les limites de l'ancienne grille de la métallurgie. De nouveaux critères informels (tels que l'autonomie…) entrent en ligne de compte dans les méthodes d'évaluation revisitées au sein d'*Arcelor* dès 1975. Ils reposent sur la communication et correspondent à ce que l'on appelle aujourd'hui les « compétences sociales ». Au sein de la sidérurgie, les évolutions de carrières se faisaient de poste en poste en reposant sur l'ancienneté et le compagnonnage favorisant l'acquisition des connaissances et savoir-faire nécessaires. Progressivement, la promotion (favorisée par le modèle de la compétence) dépend de l'acquisition des compétences requises mais aussi par la faculté à les faire reconnaître et à les faire valider.

Chapitre V : précisions sur les situations ciblées et la population observée

3. TERRAIN DES NÉGOCIATIONS SYNDICALES

Notre terrain d'étude des compétences sociales s'élabore autour de plusieurs réunions de négociations portant sur deux thématiques :

- Le vote électronique
- L'accord préélectoral des élections des instances représentatives du personnel incluant les délégués du personnel (DP) et les membres du comité d'entreprise (CE).

> « ***Art. L. 2232-16.*** *La convention ou les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise. Une convention ou des accords peuvent être conclus au niveau d'un établissement ou d'un groupe d'établissements dans les mêmes conditions ».*

Les participants aux réunions regroupent la DRH, l'assistante de direction et les trois syndicats représentatifs du site ayant obtenus plus de 10% aux dernières élections professionnelles de 2009 : la CFE-CGC, la CFDT et la CGT (cf. p.127). La CFTC était présente mais a obtenu moins de 10% aux dernières élections et n'est donc plus représentative du site.

Les membres des organisations syndicales sont majoritairement des hommes (présence d'une femme au sein de la CFDT au cours d'une réunion), la moyenne d'âge des membres présents est généralement autour de la cinquantaine pour la CGT et la CFE-CGC et de la quarantaine pour la CFDT. Au cours de la négociation portant sur l'accord préélectoral, FO (extérieure au site de Montataire) a également participé aux réunions (généralement un

Terrain d'étude

homme, puis une femme au cours de certaines réunions). Les professions exercées par les syndicalistes présents aux réunions sont diversifiées mais ceux-ci sont en majorité des ouvriers et techniciens.

Le nombre de réunions était initialement prévu autour de cinq à six. Les négociations devaient se terminer en octobre 2013 afin de respecter l'échéance des mandats en novembre 2013 et des élections prévues à cette date. Elles ont cependant été reportées.

a) Présentation des syndicats du site : fonctionnement et organisation

Le mot « syndicat » est issu du grec *« sun »* (avec) et *« dike »* (procès, justice). Un syndicat est une association d'individus ayant pour objectif la défense des intérêts des salariés au niveau national et dans l'établissement dans lequel il intervient. Les syndicats revendiquent et cherchent à obtenir gain de cause dans divers domaines professionnels et économiques en matière de salaires, d'améliorations des conditions de travail… Le syndicalisme correspond à « *la doctrine sociale selon laquelle les travailleurs se regroupent au sein de syndicats afin de pouvoir défendre leurs intérêts communs »*[21].

Les syndicats contribuent à la sécurité de l'emploi. Ils fournissent des informations à la fois sur les salaires, les qualifications mais également les compétences recherchées dans le cadre d'une fonction. Leur objectif principal est d'améliorer la condition des salariés : ils ont une activité de défense des salariés et de résolution des problèmes des individus au travail. Ils agissent dans les relations professionnelles au travail et à un niveau plus large au niveau de la société globale. Ils interviennent dans de nombreuses thématiques liées au travail, que ce soit dans le cadre de rémunération, sécurité de l'emploi, embauche, qualifications etc. Les syndicats au travail ont également aidé à *« forger les identités professionnelles valorisantes pour les salariés d'exécution socialement dominés » (*Andolfatto & Labbé, 2011, p. 12).

Les responsables syndicaux d'entreprises ont pendant longtemps contribué à une réduction ou suppression des sanctions et accompagné les victimes d'accidents du travail. Plus largement, ils ont participé à l'amélioration des conditions de travail et à une sorte de « droit coutumier » de la vie quotidienne au travail.

[21] CFDT Info, mars 2013.

Terrain d'étude

(1) Rappel sur des événements marquant l'histoire du syndicalisme en France

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes focalisés sur le repérage des compétences sociales et non sur le syndicalisme. Pour autant, en observant ces compétences au sein de négociations syndicales, il nous semble incontournable de comprendre l'environnement économique et social du syndicalisme afin d'accéder plus aisément au sens des négociations observées.

Nous souhaitons donc aborder brièvement l'univers des syndicats afin de comprendre les grandes périodes marquant l'évolution du syndicalisme ainsi que la pratique de la négociation syndicale en France. Nous nous inspirons pour cela des écrits de Mouriaux (1993), d'Andolfatto & Labbé (2011) et de Guillot-Soulez (2012) qui se sont intéressés au syndicalisme dans le monde et à la sociologie des syndicats.

Le premier mouvement syndical ouvrier au monde apparaît courant 1720 en Grande-Bretagne. Des unions se créent, il s'agit d'associations de salariés mobilisés afin d'améliorer les conditions de leur contrat de travail. Ces mouvements de salariés apparaissent suite à la perte par les travailleurs de la propriété des moyens de production. Les nouvelles technologies et l'utilisation de nouvelles machines sont perçues comme étant créatrices de chômage. Durant une longue partie de l'industrialisation, la loi Chapelier de 1791 a empêché le regroupement de salariés souhaitant revendiquer. Les rassemblements des compagnons étaient condamnés. En dépit de cette loi, des associations clandestines se sont formées progressivement.

Dés le début des années 1800, le libéralisme économique bat son plein. Ensemble, ouvriers, tailleurs, couteliers et tisserands se regroupent et se concertent. Ils tentent d'assurer leur niveau de vie et leur profession à une époque où le contrat de travail n'existe pas. Les effets sont dévastateurs. Les notables et les pouvoirs publics entament des mesures punitives. La création de *« Combination Acts »* interdit les syndicats et les mouvements collectifs. La violence qui émerge de ces mouvements s'intensifie. Le massacre de Peterloo en 1819 à Manchester (la milice tire sur une foule de manifestants mobilisés contre la nuisance de la dépression économique) montre la volonté de l'Etat d'interdire le syndicalisme. Cependant, les réactions des salariés vont à l'encontre des attentes et de la volonté juridique. Les ouvriers deviennent plus solidaires que jamais. Un regroupement d'hommes d'affaires non-conformistes créer la classe « *The making of the English working class »*[22] en 1821 afin d'appliquer les principes de liberté civile et religieuse, de défendre la cause de la réforme et de soutenir les principes justes d'économie politique.

De 1825 à 1842, durant la période révolutionnaire, le syndicalisme connait un nouvel élan. L'Union nationale pour la protection du travail[23] intègre le premier « Syndicat général »

[22] Reprise du titre de l'ouvrage d'Edward Thomson, 1963.

[23] National Association for the Protection of Labour (NAPL).

Terrain d'étude

créé par Doherty en 1830. Le syndicat n'est donc plus isolé au sein d'une entreprise, d'une ville ou d'une catégorie professionnelle. Cette même année, le Syndicat des Ouvriers du Bâtiment à Huddersfield regroupe 800 000 syndiqués. R. Owen soutient ensuite la Grande union nationale consolidée des métiers (« *Grand national Consolitaded Trades Union* » ou GNCTU*),* grand rassemblement syndical fondé en 1834 qui intègre les manœuvres au faible niveau de qualification ainsi que l'élite ouvrière. Ce grand syndicat a pour objectifs de supprimer le doit à la propriété privée et de contrôler la vie économique par le biais d'organismes. *The Document* est un document que doivent signer les salariés, leur interdisant de rejoindre ce syndicat. En 1851 se constitue l' *« Amalgamated Society of Engineers* » qui est à l'origine de la mise en place de fonctionnaires syndicaux et d'une centralisation de l'organisation. Les syndicalistes britanniques ne se « rallient » pas au capitalisme. Ils fondent un Conseil des métiers en 1858, à Glasgow. En 1864, la loi Chapelier est remplacée par la loi Ollivier qui supprime la contravention d'alliance et de grève. En 1884, sous l'initiative de Waldeck-Rousseau, les salariés ont l'autorisation de fonder des syndicats. Suite à quoi, en 1886, la FNS (Fédération nationale des syndicats) est fondée et donnera naissance en 1895, à la CGT (Confédération générale du travail) fondée par l'union des syndicats de métiers et des Bourses du travail (de 1887).

Le XXème siècle est marqué par une division syndicale à l'origine de la création de diverses organisations dont certaines *« à vocation interprofessionnelle »,* d'autres étant *« des fédérations autonomes »,* d'autres encore des *« corporatistes attachés uniquement à la défense de leur profession »* (Mouriaux, 1993). La Charte d'Amiens de 1906 fonde explicitement la pensée syndicale et repose sur deux axes : un combat contre l'exploitation des salariés et un autre orienté vers une transformation sociale. La Charte y décrit les intérêts du syndicalisme perçu en tant que collectif regroupé en vue de défendre des droits et besoins communs. En France, la fonction de syndicat a commencé dans les industries de guerre entre 1914 et 1918, par des délégués d'atelier, puis lors du Front populaire et à la Libération. En 1919, la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) est fondée, en faveur de l'église. En 1920, le droit syndical peut être exercé au sein de l'entreprise et les femmes peuvent intégrer un syndicat (avec autorisation de leur mari). En 1936, la CGT et la CGTU (Confédération générale du travail unitaire) qui avaient subi une scission entre réformistes et révolutionnaire lors du Congrès de Tours de 1921, sont réunies. Les Accords Matignon, à l'origine d'acquis sociaux pour les salariés, sont signés en juin 1936 entre CGT et Patronat. Des lois sociales en faveur des salariés en découlent, telles que l'augmentation des salaires, les congés payés, la semaine de 40 heures, mais aussi le développement des conventions collectives, l'instauration des DP au sein de l'entreprise et la possibilité pour les salariés d'exercer librement le droit syndical.

En 1946, la Charte de Grenoble fonde le syndicalisme étudiant, mis en place par l'Union nationale des étudiants en France (UNEF) suite à la seconde guerre mondiale et à la Résistance. En 1947, la division autour du plan Marshall s'accentue. Ceux qui y adhèrent, à savoir les minoritaires anti-communistes, créent la confédération CGT-FO (Force ouvrière)

Terrain d'étude

entraînant ainsi une scission de la CGT. Lors de cette scission, le FEN (fédération pour les enseignants autonomes) qui refuse d'adhérer à la CGT ou FO, est provisoirement créé. Cette association a aujourd'hui disparu (depuis 1992) mis à part dans l'enseignement public où la scission est restée. Lors de l'éclatement du FEN, le FSU, syndicat des enseignants est fondé. Le SDEN est l'instance de base du syndicat national. En 1974, la CFDT (Confédération française démocratique du travail) est fondée et en 1981 la CGC (fondée en 1944) devient la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres).

Le taux de syndicalisation est en déclin depuis 1945. La France possède le taux de syndicalisation le plus faible des pays industrialisés, comme le démontre l'étude élaborée par Andolfatto et Labbé (2006) qui relève un taux de syndicalisation de 7.2%. Ce taux réduit s'explique par des causes variées, externes ou internes au mouvement syndical. Parmi celles-ci, on peut relever les variations dans l'organisation du travail, la hausse du chômage, l'importance accordée à l'individualité, les divisions syndicales, le fonctionnement bureaucratique dans certains cas, l'importance majeure accordée aux subventions, etc. Les spécificités du système français dans les relations professionnelles expliquent également ce faible taux de syndicalisation.

La loi Démocratie Sociale et Temps de Travail du 20 août 2008 repose sur sept critères qui définissent la représentativité des organisations syndicales (art. L. 2020-1, C. trav) : six critères sur la représentativité en tant que telle et un critère d'audience. Elle illustre la légitimité du syndicat dans l'entreprise, rappelle les conditions de représentativité des organisations syndicales qui impliquent au moins 10% des suffrages exprimés (sans les votes blancs et nuls) lors du premier tour des élections professionnelles des membres du comité d'entreprise et des délégués du personnel, et ce indépendamment du nombre de votants.

(2) Les diverses organisations syndicales

En France, nous identifions six organisations syndicales « généralistes » : la CGT, la CFDT, FO, la CFTC, la CFE-CGC et l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) ainsi que des syndicats propres à certains secteurs d'activités tels que la FEN (Fédération de l'éducation nationale) et la FSU (Fédération syndicale unitaire) dans l'enseignement public puis les syndicats indépendants comme la CSL (Confédération des syndicats libres). Les organisations syndicales issues de la Charte d'Amiens sont la CGT, CGTU, CGT-FO et FEN. Est représentatif tout syndicat affilié à l'une de ces grandes organisations nationales. Les organisations sont issues de mouvements historiques :

- La CFTC et CFDT (catholicisme social).
- La CFE-CGC (groupement d'une partie des cadres).
- La CGT et FO (mouvements ouvriers).

Terrain d'étude

Nous nous focalisons sur la CFDT, la CFE-CGC et FO, instances observées dans notre étude.

Nous souhaitons approfondir l'origine de chacune des organisations et décrire succinctement leurs aspirations majeures en nous inspirant particulièrement des écrits de Sohier (2010). Ce dernier s'est particulièrement intéressé au syndicalisme en France, en plus des auteurs précédemment cités dans la description de l'histoire du syndicalisme.

(a) Création de la CFTC et de la CFDT

En 1887 naît le syndicalisme chrétien. Le syndicat des employés du commerce et de l'industrie crée en 1919 la CFTC. Celle-ci est destinée aux travailleurs en faveur des idéaux de la morale sociale chrétienne. Elle prône le principe d'équité des ressources issues de la production sans se concentrer sur la défense exclusive des intérêts particuliers des salariés et s'inscrit dans un dessein de prospérité de la nation. Cette organisation est limitée, sans doute de par son caractère religieux chrétien explicite. C'est pourquoi en 1964 elle retire toute référence explicite à la religion et devient la CFDT. Une minorité (10%) refuse cette nouveauté et crée l'actuelle CFTC.

La CFDT est ouverte aux travailleurs souhaitant défendre leurs intérêts communs et lutter en faveur de l'instauration d'une société démocratique qui valorise des hommes libres et responsables et se base sur la dignité de l'individu. Elle prône le développement de la personnalité de chacun, de la famille et de la société *« en assurant la satisfaction de ses besoins matériels, spirituels au travers les divers groupes et communautés auxquels il* (l'individu) *appartient »*.[24] Elle revendique également l'implication et le pouvoir de décision du salarié dans l'entreprise.

La CFDT obtient donc l'indépendance religieuse et politique. Ce syndicalisme repose sur la solidarité, la défense des libertés, le respect des droits de l'homme et la participation. Les membres sont porteurs de la transformation sociale. Elle développe la solidarité de par sa volonté de briser les frontières entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas quelque soit les catégories de salariés et les générations. Elle est démocratique, revendique l'écoute, influence et interroge. Elle agit pour l'émancipation et offre la possibilité aux salariés de participer à leur devenir individuel et collectif, que ce soit en lien avec le droit à la dignité, le respect des droits de l'homme ou la défense des libertés. Les missions de cette section syndicale concernent la défense du collectif, vis-à-vis des conditions de travail, de la gestion des congés et des primes et de l'organisation du travail. Les membres de cette organisation ont un rôle de défense d'organismes sociaux tels que la sécurité sociale ou l'assurance vieillesse. Ils véhiculent les informations auprès de la direction et des salariés afin

[24] Extrait de l'article 1er de la déclaration de principe des statuts de la CFDT.

Terrain d'étude

de renforcer leurs droits autour de l'emploi et de la protection de chacun. Par ailleurs, ils s'engagent à faire appliquer les droits issus du Code du travail grâce à des conventions, des accords et des règlements.

La CFDT est le plus grand syndicat national en nombre d'adhérents (863 000 salariés en 2014)[25]. Elle est composée de plus de 1500 syndicats actifs et représentatifs dans tous les secteurs professionnels.

(b) Création de la CFE-CGC

Suite au développement économique et technologique, des salariés très qualifiés ont été affectés à des tâches particulières d'administration, de processus de production ou d'encadrement. Avec leur statut de cadre, ces personnes sont réticentes à rejoindre les confédérations. Le 15 octobre 1944, la Confédération générale des cadres est créée. Elle a pour objectif de renforcer et de valoriser l'encadrement au sein des salariés. En élargissant progressivement son champ de syndicalisation, elle devient en 1981 la Confédération française de l'encadrement (CFE-CGC) qui représente les classes moyennes ainsi que les salariés ayant des responsabilités ou des rôles de commandement.

La CFE-CGC se focalise sur la question de la santé au travail (elle propose des contrôles réguliers pour surveiller la charge de travail et le stress) et s'inscrit dans une démarche de prévention des risques psycho-sociaux (RPS). Elle propose de renforcer le rôle du CHSCT (consultation annuelle obligatoire du CHSCT dans les accords collectifs sur le travail) et souhaite mettre l'accent sur le rôle du médecin du travail. En ce sens, elle préconise une visite médicale des salariés. Elle lutte pour une juste redistribution du travail, contre les inégalités hommes-femmes dans l'entreprise, pour les salaires de tous et une fiscalité équitable, contre le stress et pour qu'il soit déclaré comme « maladie professionnelle », pour le travail des hommes et des femmes ainsi que l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, pour l'augmentation des retraites de manière solidaire et équitable et enfin pour une protection sociale, c'est-à-dire un système de santé financé par tous (cotisations selon ses moyens, remboursements selon ses moyens).

(c) Création de la CGT et de FO

Le congrès fondateur de Limoges (1895) est à l'origine de la création d'une organisation unitaire et collective qui prend le nom de CGT. A l'origine, la CGT était constituée de peu d'adhérents car cette adhésion engendrait un risque de réprimande. Elle était constituée de militants actifs et formés. La CGT cofonde en 1913 à Zürich la Fédération syndicale internationale qui valorise la solidarité transfrontalière des travailleurs. Dès 1914,

[25] Chiffre révélé au sein du 48ème congrès de la CFDT à Marseille, Le Figaro, juin 2014.

Terrain d'étude

la CGT tente de s'opposer à la guerre par le biais de manifestations. Le 31 juillet 1914, Jaurès est assassiné, l'Union sacrée prend les commandes et les socialistes votent les crédits de guerre, ceci contre une minorité du Comité confédéral national de décembre 1914 qui vote contre la guerre.

Suite à la Première Guerre mondiale, la victoire de la révolution en Russie constitue un appel à la mobilisation des salariés. Plusieurs acquis sociaux sont obtenus dont, en 1919, les lois sur les conventions collectives et la journée de 8 heures. Pour la première fois, la faculté du syndicat à favoriser les conditions de travail des salariés est reconnue à grande échelle. Ce phénomène engendre une adhésion en masse et l'on compte 2 millions d'adhérents. Néanmoins, les divisions internes entre les réformistes et les révolutionnaires demeurent. Le Parti communiste (PC) demande alors à la CGT d'adhérer à l'Internationale communiste, demande refusée en 1921 car elle s'oppose à la tradition d'indépendance confirmée dans la Charte d'Amiens. Les partisans de l'internationale communiste provoquent une scission et créent la CGTU. Cependant, dans un contexte de crise économique et politique, cette division ne dure pas. En effet, la menace fasciste règne et un front uni est favorisé afin d'y faire face. Le 16 avril 1934, deux manifestations anti-fascistes s'unissent. Le Parti communiste français (PCF) et le parti socialiste Section française de l'internationale ouvrière (SFIO) se rapprochent et sont réunis en mars 1936 au congrès de Toulouse. Lors de la victoire du Front populaire deux mois plus tard, une grève générale afflue et engendre des acquis sociaux. Le syndicat comptera 5 millions d'adhérents.

La CGT est décomposée en novembre 1940 par le régime de Vichy. A la fin de la Seconde Guerre mondiale, une grève générale se manifeste et la CGT est reconstituée. Le gouvernement adopte des mesures sociales qui entraînent des nationalisations et engendrent la mise en place de la Sécurité sociale. La CGT adhère à la Fédération syndicale mondiale (FSM).

Malgré cette division, la CGT et FO présentent des objectifs similaires : ce sont des organismes particulièrement à l'écoute des salariés, de leurs besoins et de leurs revendications. Ils œuvrent en faveur de la protection individuelle et collective de ceux-ci. Ces organisations prônent les principes de respect, d'égalité, de solidarité ainsi que d'épanouissement des travailleurs.

Ainsi, ces quatre organisations syndicales sont empruntes d'une histoire riche et aussi d'un ancrage très fort dans la société française qui se répercute dans les entreprises.

(3) Rappel des rôles des Instance représentatives du personnel

Il nous semble important de rappeler les rôles du CE et des DP afin de présenter les membres élus aux élections professionnelles (en référence à un des accords négociés, présenté ultérieurement).

Terrain d'étude

Les institutions représentatives du personnel en France sont assurées par des délégués syndicaux (DS) et des membres DP et CE élus par les salariés au suffrage direct voire indirect pour les membres CHSCT et le Comité Central d'Entreprise. Elles dépendent des seuils d'effectifs de l'entreprise. Un seuil social détermine le seuil minimum (et maximum) de représentants du personnel requis et obligatoire. Elles dépendent des types de représentation. Les membres DP sont élus lorsque l'entreprise compte plus de 10 salariés (comprenant les contrats de travail spécifiques aux jeunes, c'est-à-dire les contrats d'apprentissage et d'alternance). Le CE est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. Le délégué syndical (DS) est désigné par les organisations syndicales au sein des entreprises de plus de 50 salariés également. Les représentants du personnel disposent d'heures de délégation mensuelles afin d'exercer leur mandat, plus précisément 10% du temps de travail pour les élus du CE, les DP et les DS.

> *« **Art. L. 2322-3.** (L. n° 2012-387 du 22.3.2012). La mise en place d'un comité d'entreprise n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins cinquante salariés est atteint pendant douze mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes ».*
> *« **Art. L. 2312-2.** (L. n° 2012-387 du 22.3.2012). La mise en place des délégués du personnel n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins onze salariés est atteint pendant douze mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes ».*
> *« **Art.** **L. 2143-3.** (L. n° 2012-387 du 22.3.2012). Dans sa rédaction issue de la loi du 20 août 2008 (…) le syndicat peut choisir de désigner un délégué* syndical *soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau d'un établissement distinct d'au moins 50 salariés ».*

(a) Le comité d'entreprise

Le comité d'entreprise est présidé par le chef d'entreprise (ou son représentant). Il regroupe les représentants élus du personnel et parfois des représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales (OS). Les représentants du CE varient selon le nombre de salariés de l'entreprise : de 400 à 749 salariés, 5 titulaires/ 5 suppléants et de 750 à 999 salariés, 7 titulaires/7 suppléants. Les fonctions du CE sont économiques, sociales et culturelles. Le CE est informé et consulté obligatoirement sur des thématiques relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise. Les activités sociales et culturelles sont organisées par le CE. Elles s'adressent aux salariés et à leur famille autour de catégories diverses : vacances, sport, loisirs et prestations variées en vue d'améliorer les conditions de vie. Il dispose d'une subvention annuelle (égale à 0,2% de la masse salariale brute), d'une contribution consacrée aux activités sociales et culturelles, d'un crédit d'heures de 20 heures par mois et d'un local. Il peut également avoir recours à des moyens spécifiques autour des attributions économiques et faire appel à des experts. Les salariés peuvent bénéficier de 5 jours de formation et d'un droit d'alerte auprès de l'employeur, de tribunaux et du commissaire aux comptes.

Terrain d'étude
Terrain d'étude

(b) Les délégués du personnel

Les membres DP ont trois missions principales : représenter le personnel auprès de l'employeur (notamment leurs revendications), être consulté sur des thématiques financières, économiques et sociales en cas d'absence du CE et enfin interagir avec l'inspecteur du travail si besoin.

(c) Le délégué syndical

Le DS est désigné par les organisations syndicales représentatives. Le salarié qui est présenté (titulaire ou suppléant) doit avoir au moins 10% des voix au premier tour des élections des membres CE et DP. Le délégué syndical est positionné comme étant l'interlocuteur privilégié de l'employeur dans le cadre de la négociation collective. Il participe aux réunions de négociations et revêt un rôle d'interface entre les salariés et l'employeur. Il doit transmettre les revendications des salariés et a un rôle d'amélioration des conditions de travail.

Toutes les entreprises de plus de 50 salariés sont concernées par la présence de délégués syndicaux. Chaque syndicat représentatif peut désigner au minimum un délégué syndical. Cette personne doit être âgée d'au moins 18 ans et avoir un an d'ancienneté.

Le délégué syndical représente son syndicat : il remonte auprès de la direction l'ensemble des propositions, revendications et réclamations de son syndicat et des salariés. Il participe aux négociations ainsi qu'aux éventuelles conclusions d'accords et de conventions collectives. Il propose des améliorations sur les thématiques des rémunérations, de l'emploi, des formations, des conditions de travail, etc. Il dispose d'un certain nombre d'heures sur son temps de travail lui permettant d'exercer sa mission (à hauteur de 20 heures pour les entreprises de 500 salariés, sachant que le temps passé en réunions avec la direction n'est pas comptabilisé dans ces heures). Il dispose également d'une liberté de déplacement au niveau interne et externe du site pendant son crédit d'heures et également en dehors du temps de travail pour les déplacements en interne. Il dispose de son propre panneau d'affichage, d'un local (dans une entreprise de plus de 200 salariés) et peut organiser des réunions en dehors du temps de travail.

b) Présentation des négociations ciblées dans le cadre de notre étude

Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié les compétences sociales au sein de deux réunions de négociations.

Terrain d'étude

(1) Explicitation du choix des négociations suivies

Nous évoquerons davantage une « opportunité » plutôt qu'un « choix » concernant la sélection des négociations ciblées pour nos observations des compétences sociales.

Nous avons initialement redéfini et présenté à la direction nos besoins précis en termes d'observations. Ceux-ci consistaient idéalement en le suivi des réunions de négociations dans leur intégralité afin de saisir l'ensemble des éléments contextuels ciblés pouvant impacter la mobilisation des compétences sociales des acteurs.

Lors de notre approche progressive sur le site de Montataire dès la fin d'année 2012, nous avons réalisé divers entretiens, notamment avec la direction. Ceux-ci nous ont permis de prendre connaissance de la programmation des élections professionnelles en fin d'année 2013. La mise en pace de ces élections était à l'origine de la planification de réunions de négociations sur l'accord préélectoral et sur le vote électronique initialement prévues dès juillet 2013 (puis reportées en septembre 2013).

(2) Présentation de l'accord sur le vote électronique

La participation aux réunions de présentation relatives au vote électronique (par une société externe et par la DRH), réunions préalables aux réunions de négociations à proprement parler, nous permet de comprendre la volonté de l'entreprise d'instaurer le vote électronique.

La société externe proposant ce type de vote sur le site de Montataire est présentée comme étant détentrice de treize années de pratique. Elle dispose d'une équipe de spécialistes qui a été au service de plus de 400 clients. Elle repose sur une réglementation stricte, est conforme à la loi et garantit l'anonymat, l'unicité et la confidentialité du vote ainsi que l'intégrité des données. Elle assure des serveurs de qualité, sécurisés et conformes aux normes internationales.

Elle prône l'usage d'un outil ergonomique simple, intuitif et rapide, elle garantit l'affichage des professions de foi, une réduction des erreurs liées au vote papier et une augmentation du taux de participation (à hauteur de 50% selon ses dires). Elle garantit également une baisse des coûts (un vote traditionnel papier coûte en moyenne 5 € par votant alors qu'un système dématérialisé permet de réduire ce coût à moins de 1 € par votant en moyenne), un gain de temps pour le dépouillement du vote (résultats quasi immédiats après la clôture du vote), une absence de vote nul et enfin un aspect écologique.

Notre terrain de recherche s'élabore à partir de réunions de négociations relatives au vote électronique et au protocole d'accord préélectoral (des élections professionnelles des

Terrain d'étude

membres CE et DP). Les organisations syndicales sont invitées à participer à la négociation de ces accords.

(3) Présentation de l'accord préélectoral et du déroulement des élections professionnelles

Depuis 1945, les représentants du personnel (membres CE et DP) sont élus au cours d'élections professionnelles par le personnel de l'entreprise (de plus de 50 salariés pour le CE, 10 salariés pour les DP).

L'organisation des élections professionnelles est obligatoire tous les 4 ans depuis la loi du 2 août 2005. Elle fait l'objet de plusieurs réunions de négociations et aboutit à la conclusion d'un accord préélectoral idéalement signé par l'ensemble des organisations syndicales dans le cadre de règles précises.

> « Art. L. 423-2 (**Art. 2314-8)** : *les délégués sont élus d'une part par les ouvriers et employés, d'autres part les ingénieurs, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise et assimilés sur les listes établies par les organisations syndicales représentatives au sein de chaque établissement pour chaque catégorie de personnel* ».

Les élections professionnelles permettent la désignation des institutions telles que le conseil de prud'hommes, les CE, les DP et les commissions administratives paritaires. Ces institutions ont la particularité d'exercer un rôle de régulation dans les relations au travail. Lors de la présentation des candidatures, les syndicats exploitent généralement un monopole et sont répartis en différents collèges de natures socioprofessionnelles. Ces élections professionnelles constituent donc un indicateur de la représentativité des organisations syndicales ainsi que des caractéristiques des implantations respectives.

(a) Etapes du déroulé de l'accord préélectoral

Afin de rendre compte du contenu de l'accord préélectoral négocié, nous tenons à préciser ses différentes étapes (Morin, Pécaut-Rivolier, Struillou, 2011).

(i) 1ère étape : déterminer s'il est nécessaire de conclure un accord préélectoral

Le protocole d'accord préélectoral est un document déterminant les modalités d'organisation du déroulement des élections à venir des instances représentatives du

Terrain d'étude
Terrain d'étude

personnel, à savoir les membres CE et DP. Ces modalités sont régies par le Code du travail (article L 423, L 433 et suivants). La loi du 3 janvier 1985 affirme que dès l'atteinte du seuil légal (11 salariés pour les élections des membres DP et 50 salariés pour les élections des membres du CE, L.431-1 du Code du travail), l'employeur doit déclencher le processus électoral en plusieurs étapes obligatoires qui débutent par l'information du personnel de la mise en place des élections par voie d'affichage. Le premier tour des élections peut avoir lieu 45 jours au plus tard après l'affichage lors des premières élections dans l'entreprise et 15 jours après l'expiration des mandats en cours lors d'un renouvellement.

(ii) 2ème étape : convier les organisations syndicales à la négociation

La seconde étape consiste pour l'employeur à inviter les organisations syndicales afin de négocier le protocole d'accord et de présenter la liste des candidats, comme stipulé dans la loi du 3 janvier 1985 et dans l'article 433-13 du Code du travail. Depuis 1987, la jurisprudence impose, outre la note d'information, la procédure d'affichage et la convocation des syndicats. Les syndicats représentatifs sur le plan national, à savoir CGT-FO, CGT, CFDT, CFTC et CGC, sont obligatoirement convoqués et ce même si ils ne sont pas tous présents dans l'entreprise. De ce fait, si dans l'entreprise un syndicat est représentatif mais non affilié à celle-ci, il doit également être convié à la négociation du protocole. La convocation pour les syndicats représentatifs est envoyée soit à la confédération et/ou à la fédération, à la branche à laquelle les syndicalistes appartiennent et/ou aux unions départementales ou locales. La convocation peut également être remise en main propre au délégué syndical.

(iii) 3ème étape : la négociation autour des modalités des élections et la signature de l'accord préélectoral

L'employeur (ou son représentant), le DS de chaque syndicat (qui doit être en mesure de présenter, à la demande, un mandat de son syndicat) et les organisations syndicales signent le protocole. Si le syndicat ne désire pas que son délégué signe le protocole ou s'il n'existe pas de structure syndicale, ce rôle revient à une personne extérieure à l'entreprise, souvent un permanent syndical qui négocie le protocole, à la condition qu'il ait un mandat spécial du syndicat. Les personnes pouvant être présentes au cours de la négociation et pendant la signature du protocole sont l'employeur (ou son représentant), le DS et un salarié de l'entreprise, voire un permanant syndical.

Dans le cas où les organisations syndicales ne se présentent pas le jour de la négociation, l'employeur doit faire son propre protocole et procéder seul à la répartition des sièges et des électeurs entre les collèges prévus par la loi.

Terrain d'étude

Il est recommandé de réaliser un document écrit du protocole d'accord afin d'éviter tout contentieux. Le protocole détermine les modalités relatives au déroulement des élections professionnelles des instances représentatives du personnel, pour les élections des membres DP et CE. Le Code du travail énonce des clauses obligatoires (article L 423-3 et L 433-2) et des clauses facultatives.

- Les clauses obligatoires concernent les modalités relatives à l'organisation et au déroulement des opérations de vote : le cadre général, la répartition du personnel dans les collèges électoraux (C. trav., art. L. 2314-11 et L. 2324-13), la répartition des sièges entre les différents collèges des membres CE et DP (C. trav., art. L.2333-4 et L. 2314-12), la détermination des établissements distincts, les modalités et l'organisation du vote dont la possibilité de mettre en place un vote par correspondance (articles R. 2314-8 et R. 2324-4 du Code du travail), la parité hommes-femmes (C. trav., art. L. 2324-6), les dates du premier et second tour, les modalités de dépôt des listes de candidats, l'emplacement de l'affichage de liste des candidats, les dates, heures et lieux du scrutin et les modalités de dépouillement, la fourniture des bulletins de vote, l'organisation de la propagande électorale et enfin la composition du bureau de vote (C. trav., art. 433-9).

- Les clauses facultatives peuvent être abordées dans le protocole et sont celles que les signataires désirent voir insérées. Elles concernent la modification du nombre et de la répartition des collèges électoraux (C. trav., articles 323.21-323.26), la modification éventuelle du nombre de collèges électoraux par un accord collectif (articles 323.31-323.34 du Code du travail), des dispositions plus favorables (par exemple, le nombre de représentants, l'organisation du vote en dehors des heures de travail, l'accord sur le nombre et la répartition des collèges, etc) et l'aménagement des heures du scrutin (article 323.51 du Code du travail).

- D'autres clauses sont présentes, généralement favorables aux salariés : elles relèvent d'accords d'entreprise (ou d'établissement) ou de la convention collective applicable (par exemple, la possibilité d'augmenter les heures de délégation).

- En revanche, certaines clauses sont interdites. Elles concernent par exemple la durée des mandats, la suppression du collège cadre, les règles sur les ratures, le mode de scrutin, etc.

Concernant les règles de l'unanimité, deux cas se présentent. Dans le premier cas, l'unanimité est requise, au risque de nullité de l'accord. Le protocole doit être signé par toutes les organisations syndicales présentes lorsqu'il comporte une disposition modifiant le nombre et la composition des collèges électoraux (article L 433-2 du Code du travail). L'unanimité est également requise lorsqu'il est prévu de modifier la répartition des sièges et des électeurs dans les collèges. Dans un second cas, l'unanimité est requise sous peine

Terrain d'étude

d'inopposabilité : la jurisprudence tend à exiger l'unanimité pour l'ensemble des dispositions du protocole, notamment pour les clauses fixant les modalités d'organisation et de déroulement des élections. Les clauses dites « extra électorales » sont applicables même sans l'unanimité et s'appliquent même lorsqu'une seule des parties présentes à l'accord ne signe pas (par exemple, une disposition permettant d'accorder des heures de délégation supplémentaires).

Enfin, le protocole signé doit être adressé à l'inspecteur du travail dans le cas où celui-ci modifie le nombre et la composition des collèges (article L 433-2 du Code du travail). Le protocole est valable pour une durée de 2 à 4 ans selon ce qui a été décidé au sein du dernier accord. Il peut arriver qu'il soit reconduit si personne ne le remet en cause. A défaut, il pourra être remis en cause par un syndicat et sera de nouveau négocié. La jurisprudence a admis que la signature du protocole n'est pas « irréductible » dans le sens où un syndicat peut en contester une disposition (par exemple, un effectif erroné de l'entreprise remet en cause le nombre de titulaires et suppléants).

Dans une entreprise de moins de 50 salariés, un seul protocole sera rédigé et seules les élections de DP sont organisées. En revanche, dans les entreprises de 50 salariés et plus, deux élections doivent avoir lieu simultanément : DP et CE. Il est donc recommandé d'effectuer deux protocoles afin d'éviter toute confusion.

(b) Présentation de la vision anticipée de la direction sur les négociations prévues

A partir des entretiens réalisés avec la DRH, nous avons relevé diverses informations concernant le contenu des négociations à venir et en lien avec les « objets » que nous avons préalablement ciblés et auxquels nous nous intéressons dans le cadre de notre recherche. Les données issues de ces entretiens nous permettent donc d'identifier des caractéristiques propres aux négociations sélectionnées ainsi que le rôle tenu par la direction et vu par elle-même. De manière générale, l'accord de 2013 concerne sensiblement les mêmes aspects que celui de 2009. La différence majeure est liée à la présence d'un accord supplémentaire sur le vote électronique. Les effectifs obtenus aux élections peuvent changer au cours de cette année 2013 en fonction du contexte, des événements, du travail effectué par les syndicalistes et de la population : *« c'est tout l'enjeux des élections »* (propos de la DRH, entretien de juillet 2013).

Les divers entretiens réalisés avec la DRH (dont des extraits d'entretiens sont insérés ci après) permettent d'éclaircir certains aspects organisationnels des négociations, d'identifier des objectifs ainsi que des intérêts majeurs propres aux acteurs des échanges et enfin d'avoir une idée de l'ambiance générale de ce type de négociation.

Terrain d'étude

(i) Intérêts majeurs des 2 négociations, relatés par la DRH

- Accord sur le vote électronique :

- Il s'agit d'expliquer en quoi consiste le vote électronique, de présenter les intérêts, d'obtenir les avis des organisations syndicales et d'avancer progressivement sur les modalités de vote :

> *« Réaliser une présentation,* les *sonder, présenter les objectifs ; si le sujet passe, s'il y a adhésion, le projet d'accord sera présenté sur le sujet général à titre d'information puis au cœur de l'accord ensuite. Il s'agit d'avancer au fur et à mesure sur le contenu par la suite : comment on le met en place comment on organise le contenu ».*

- Simplifier le « lourd dispositif » initial relatif au vote papier :

> *« Très lourd quand ce n'est pas en vote électronique : isoloirs, urnes… En 2009,* organiser la présence *de différentes personnes, les endroits qui conviennent à tous, ça prend une semaine ».*

- Eviter des sources d'erreurs liées aux bulletins papiers :

> *« La dernière fois il y a eu des bulletins de vote jaunes clairs et jaunes foncés, c'est augmenter les risques d'erreurs et litigieux ».*

- Alléger le travail administratif :

> *« Le vote électronique ils « appuient », ça simplifie ! Les résultats sortent directement, il y a beaucoup moins de travail administratif et de risque erreur, en termes de facilité de gestion c'est un gain inestimable ».*

- Moderniser les élections et les sécuriser :

> *« C'est aller vers une version moderne, vers une simplification et fiabilité des résultats donc c'est confortable ».*

- Accéder à des informations supplémentaires pour les syndicats :

> *« Ça leur permet de savoir qui a voté ou non, des données qu'ils n'ont pas* avec le *vote papier ».*

Terrain d'étude

- Accord préélectoral :

- Il s'agit d'une part d'organiser communément des élections permettant l'élection des membres représentants du personnel (membres du CE et les DP) :

> *« Organiser des élections professionnelles qui soient valables et reconnues par tous et permettre de statuer sur la représentation du personnel, réélire des nouveaux membres et faire un état du paysage syndical ».*

- D'autre part, il s'agit de mettre en place des élections professionnelles qui soient légitimes :

> *« On négocie pour faire en sorte que les élections professionnelles soient valides, l'objectif c'est que derrière il n'y ait pas de litige, qu'elles soient reconnues par tous et dans les meilleures conditions », « faire en sorte d'éviter tout litige derrière et que ce ne soit pas contestable ».*

- Selon la DRH, pour l'ensemble des OS : présence d'intérêts contradictoires et d'objectifs individuels par organisation syndicale qui s'inscrivent dans l'optique d'obtenir le maximum de membres élus :

> *« C'est contradictoire dans leurs intérêts ou chacun cherche à obtenir le plus d'élus possible pour leur organisation syndicale », « Il y a un enjeu fort car elles vont se jauger, donc c'est une façon de faire l'état de leur force car justement dans la négociation entres elles, elles peuvent avoir des intérêts contradictoires, leur objectif est d'avoir le plus d'élus ».*

(ii) Caractéristiques de ces négociations

- Ce sont des négociations *« d'intéressement »*, où chacun cherche à défendre ses avantages en vue d'obtenir le meilleur résultat aux élections :

> *« C'est une négociation spéciale, particulière (…) « particulier » dans le sens où il ne s'agit pas ici d'aboutir à un contenu, si ce n'est que l'organisation de l'élection », « Mais chacun peut vouloir faire en sorte que ce soit favorable pour eux dans le mode électif ».*

Terrain d'étude

(iii) Rôle perçu par la DRH pendant les négociations

- **Rôle d'animateur, d'organisateur** :

> *« Rôle d'animer la négo, d'organiser les* débats, *gérer les éventuels conflits, rappeler les lois, règles etc, un rôle d'observateur pas médiateur mais animateur coordinateur car je ne vais pas prendre parti pour l'un ou l'autre, aider, je vais les aider à trouver un consensus, je n'ai pas d'intérêt sauf pour le vote électronique. Sinon si c'est légal je vais m'aligner ».*

- **Rôle de garant de l'organisation et du déroulement optimal des élections** :

> *« C'est la seule négo où je suis à peu près garant du compromis c'est-à-dire que moi j'ai aucun intérêt, je ne vise pas je n'ai pas de résultats à donner en tant que direction, mon propos c'est juste faire en sorte qu'il n'y ait pas de contentieux mais après ce sont eux qui gèrent, j'ai pas d'enjeux j'essaie pas de faire obtenir quelque chose, j'essaie juste de faire en sorte que ce soit licite, légal, mais après c'est entre guillemets à eux de se mettre d'accord entre eux, mon objectif c'est d'arriver à un accord, qu'il n'y ait pas de risque de contestation derrière mais après moi j'ai pas d'intérêts particuliers, je suis garante d'ailleurs légalement du bon processus de l'élection mais les résultats derrière : ce sont eux qui font leurs élections. Donc c'est une négo particulière, le rapport de force est différent, mais c'est souvent tendu et sensible », « ce sont des choses où il faut trouver des compromis qui soient acceptables par tous et c'est ce qui est compliqué ».*

(iv) Climat des dernières élections professionnelles et anticipation du climat des réunions à venir

- Les dernières élections ont été organisées dans un contexte économique plus difficile, mais ces élections revêtent toujours des enjeux importants pour les organisations et risquent d'être un peu *« tendues »* :

> *« La dernière fois c'était il y a 4 ans, le climat était peut être plus tendu, là je dirai qu'au niveau de l'usine il y a peut être plus de perspectives, même si c'était un peu morose il y a quand même des lignes qui tournent à plein, il y a des indicateurs ou il y a quand même du recrutement, en 2009 on était en restructuration, moi je dirais que le climat est plus favorable.* Après *je sens qu'au niveau des organisations syndicales ça commence déjà à se tendre, je ne peux pas présumer comment ça va se passer, les réunions, ça se trouve, bien ! Mais je sais qu'il peut y avoir des conflits qui peuvent s'exacerber au moment des négos et ce sont souvent des négos assez tendues car il y a un enjeu fort pour eux, c'est un sujet sensible c'est pas l'accord handicapé », « c'est un contexte qui peut être sensible ».*

Terrain d'étude

☞ **Point de synthèse :**

Observer les compétences sociales nécessite des situations de travail riches en interactions, favorables à la présence d'un chercheur. Nous avons privilégié un terrain des négociations syndicales, dans la continuité du projet NACRE.

Après maintes recherches d'un terrain d'approche de ces compétences, nous avons obtenu l'accord de l'entreprise *ArcelorMittal* à Montataire (60) de participer à titre d' « étudiant-chercheur » et d'observateur à des réunions de négociations syndicales, afin de mener à bien cette recherche.

ArcelorMittal est une grande entreprise de sidérurgie à reconnaissance mondiale, avec une production d'acier équivalente à 10% des parts du marché. *ArcelorMittal* Montataire appartient à *ArcelorMittal Atlantique* qui rassemble également les sites de Madrick, Dunkerque, Desvres et Biache.

Les réunions de négociations suivies dans le cadre de notre étude portent sur :

- L'accord sur le vote électronique
- L'accord préélectoral, pour les élections professionnelles des membres du Comité d'entreprise et les Délégués du personnel.

Les acteurs participant aux réunions sont la DRH ainsi que les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CGT et FO.

Terrain d'étude

Chapitre VI : méthodologie d'approche du terrain selon une procédure issue de l'ergonomie

4. INTRODUCTION À LA MÉTHODE D'INVESTIGATION ÉTABLIE

L'objectif de notre recherche est d'étudier, de comprendre et d'expliciter les processus de mise en œuvre des compétences sociales au sein du contexte dynamique de la négociation syndicale.

Il s'agit de saisir leur évolution, leur développement et la relation mutuelle entre ces compétences et la négociation dans sa dimension temporelle, mais également en considérant les interactions, les jeux d'influences entre acteurs et le climat au cours des réunions.

Afin d'étudier ces éléments et leur(s) interdépendance(s) supposée(s), nous devons distinguer les différentes compétences sociales d'une part, puis les « objets » de la négociation que nous avons préalablement choisi d'observer.

Afin d'observer les compétences sociales en situation réelle, nous devons les identifier et les relever. Pour les étudier en interdépendance avec les « objets » ciblés des négociations, nous devons également détecter ces différents éléments. Nous intervenons à trois moments distincts :

- Avant l'approche *située* du terrain.
- En situation réelle.
- Après les observations en situation réelle, en proposant une méthode d'analyse des données recueillies.

Chacune des interventions se décompose en sous-étapes, que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- Avant l'approche du terrain en situation réelle, il s'agit de (d'):
  - Expliciter les compétences sociales et de cibler les « items » qui seront observés.
  - Eclaircir la notion de compétences sociales relative au contexte de négociation syndicale.
  - Définir chacun des « items » des compétences sociales retenu, décrire leurs composantes observables permettant de les repérer (création d'un lexique de ces compétences).

Méthode d'approche du terrain

- Etablir un outil permettant de les relever et de les formaliser au cours du processus de négociation.
- Apprendre à les repérer et à les relever en situation réelle de négociation.

⇨ En situation réelle, sur le terrain des négociations : nous procédons à un relevé papier-crayon avec le support d'une grille (en plus d'un support filmique). Il s'agit de :

- Relever les compétences sociales mobilisées → entourer la, les compétences sociales mobilisées.
- Cibler l'émetteur → indiquer l'émetteur (codé)
- Identifier l'évolution de la négociation → indiquer la(es) phase(s) (codées).
- Extraire l'(es) idée(s) clé(s) du message transmis → abréger le(s) contenu(s) phare(s) de l'interaction.

⇨ Après les observations *situées* : à partir des recueils papier-crayon et du support vidéo : nous ciblons les objets que nous avons choisi d'observer au cours du processus de négociation :

- Le climat
- Les interactions
- Les jeux d'influences

Afin de mener à bien notre action d'identification et d'explicitation de la relation dynamique entre les compétences sociales et le contexte de la négociation syndicale, nous considérons les besoins et les particularités requises par notre recherche. Leplat (2000) met en avant l'importance de rappeler les objectifs de l'investigation, les outils et les moyens mis à disposition pour établir une méthode d'approche de terrain appropriée.

a) Importance de la dimension contextuelle vis-à-vis des compétences sociales mobilisées

Au sein de notre étude, nous tenons compte des compétences sociales et de leur rapport au contexte. Elles prennent sens uniquement au sein de celui-ci, dans l'action, au sein d'interactions. Leurs extractions et analyses dépendent de la situation dans laquelle elles sont mobilisées. Le contexte influe sur la nature des compétences sociales. En effet, celles mobilisées par des syndicats au sein de négociations (telles que *Facilité à créer l'échange, Initiative ou proposition, Convaincre-persuader*) seront différentes de celles mises en œuvre par exemple par les élèves au sein d'une classe (« Autonomie en classe », « Attention pendant le moment de langage ») (Clément & Stephan, 2006).

Méthode d'approche du terrain

L'observation des comportements des participants aux réunions de négociations nous permet de déduire les compétences sociales révélées. Pour cela, nous nous basons sur les descriptions préalablement établies et regroupées dans un « lexique » pour chaque item des compétences sociales.

b) Choix d'une démarche ergonomique qui s'inscrit dans un dispositif plus large

Observer, identifier et relever les compétences sociales *in situ* lors des négociations syndicales nécessite la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse afin de recueillir des données avec précision.

La méthodologie établie relève d'une démarche empruntant à l'ergonomie. Cette dernière est une science qui vise à améliorer les conditions de travail en alliant la santé, la sécurité et l'efficacité (Falzon, 2004). Elle étudie les activités humaines dans leur environnement de travail afin de comprendre les situations et d'apporter des suggestions ou des solutions visant à rendre l'activité réalisée plus optimale.

Comme vue précédemment, l'ergonomie s'est longtemps focalisée sur la relation de travail individuel entre l'opérateur et la tâche. L'intérêt pour les activités collectives et particulièrement les communications au travail est une préoccupation relativement récente en ergonomie (Karsenty, 2008).

Au sein de notre recherche, l'approche ergonomique a été utilisée pour approcher des contenus de communications entre acteurs des négociations afin d'appréhender la notion abstraite de compétences sociales.

La méthode choisie se découpe en étapes clés et intermédiaires, concentrées autour de (d') :

- La création d'un « lexique » des compétences sociales au sein duquel nous redéfinissons de façon détaillée chacun des items abordé.
- Phases « tests » permettant une approche progressive du terrain.
- Entretiens avec la direction, d'échanges avec les syndicalistes, d'observations situées avec outil de relevé des compétences sociales et avec support filmique lorsque le terrain le permet
- Entretiens d'auto-confrontations avec la direction et certains syndicalistes.
- Analyses microscopiques variées précédent ces différentes étapes.

Elle est présentée sous la Figure 5 ci-après.

Méthode d'approche du terrain

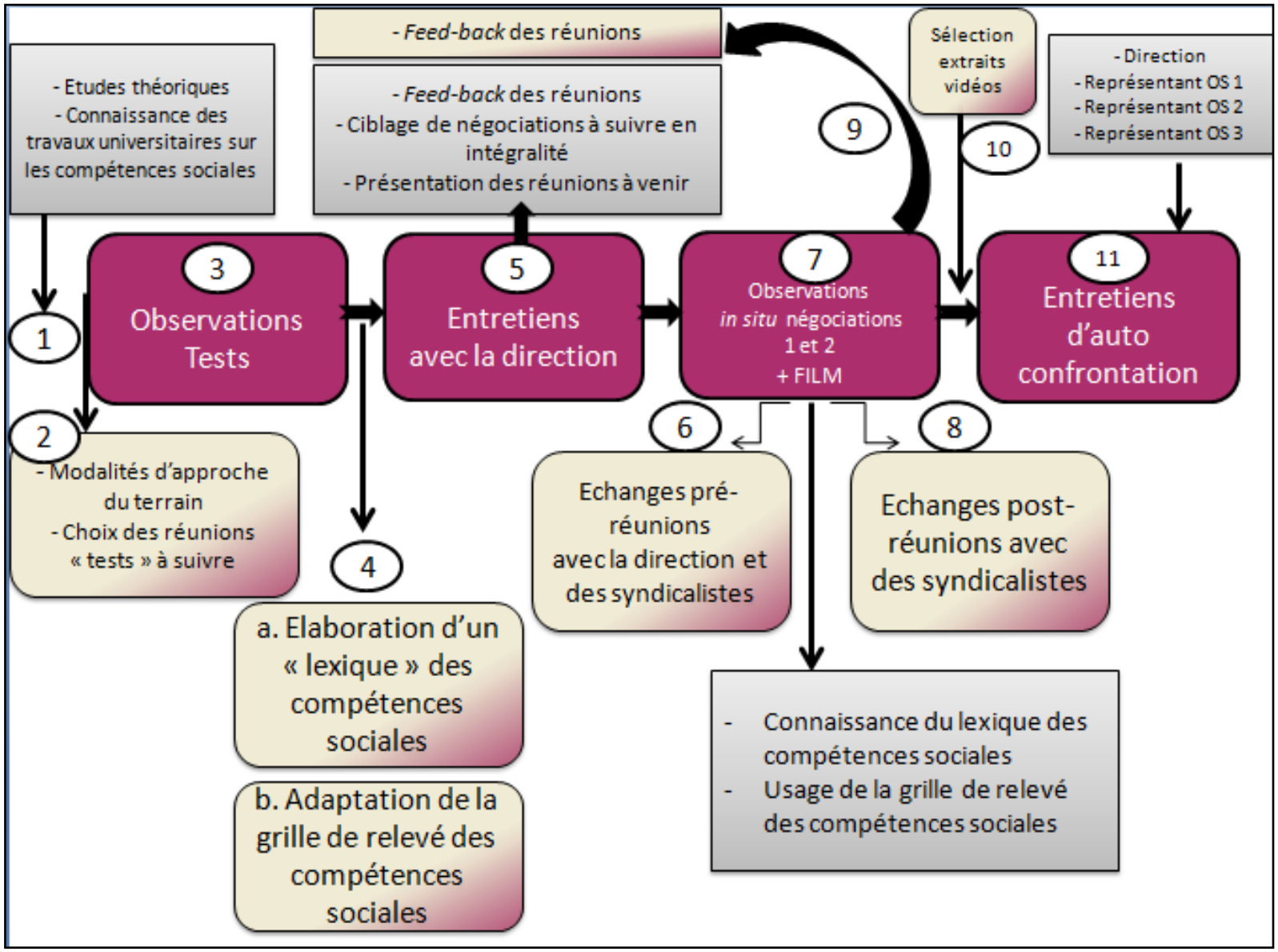


Figure 5 : récapitulatif du déroulement de la démarche mise en œuvre

5. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA MÉTHODE D'APPROCHE DU TERRAIN

La mise en place de la méthodologie requiert une adaptation du chercheur à la réalité du terrain (en termes de temporalité principalement, mais aussi de méthode). Les diverses étapes qui la compose ont nécessité au préalable : des entretiens ciblés autour des objectifs de recherche, des autorisations à la fois de la direction et de l'ensemble des syndicalistes pour la participation aux réunions, des entretiens ciblés sur les modalités d'approche. Notre approche du terrain nécessite à maintes reprises des présentations et des explications concernant le projet et ses attentes face à divers acteurs intéressés et concernés. Elle requiert un travail de mise en confiance des acteurs observés. Par ailleurs, elle demande un investissement de la part d'individus en mesure de se rendre disponibles et prédisposés à des échanges post-réunions, pré-réunions et à des entretiens d'auto-confrontations.

Nous allons approfondir chacune des étapes de la méthode d'approche du terrain établie et expliciter de façon détaillée l'architecture méthodologique de notre étude.

a) Etape 1 : Familiarisation avec la notion de compétences sociales

Afin d'approcher les compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre, il semble nécessaire de préciser la signification de ces compétences, de déterminer quels sont les items observés et de les définir avec précision. Pour cela, des recherches théoriques sur les compétences sociales sont réalisées en amont, incluant la reprise de travaux universitaires réalisés sur cette thématique, dont le projet NACRE[26], précédemment décrit. Ces études sont proposées afin de favoriser le repérage des compétences sociales situées dans l'optique d'ouvrir des pistes de recherche sur ces compétences, d'améliorer l'efficacité des négociateurs et idéalement de transférer cette maîtrise des compétences sociales dans toute situation professionnelle.

b) Etape 2 : La négociation syndicale comme champs d'étude des compétences sociales

La mise en place de notre projet dans le cadre des négociations syndicales au sein d'*ArcelorMittal* Montataire s'effectue de façon progressive. Nous procédons à divers

[26] Longuet, A., Valléry, G., Romey, B, Mistral. E. (2009, septembre). La question des compétences sociales dans la négociation en entreprise : approche et méthodes (projet NACRE), Communication présentée au 44ème Congrès de la SELF, Toulouse.

Méthode d'approche du terrain

échanges avec la DRH : par téléphone, mail et à des entretiens concernant la possibilité et les conditions de mise en place du projet. Nous effectuons une présentation de notre recherche et exposons notre demande ainsi que nos besoins pour le bon déroulement de notre étude. Notre position en tant qu'« étudiant-chercheur » externe à l'entreprise intervenant dans le strict cadre universitaire et dans l'optique de conduire notre thèse est explicitée. Nous avons initialement obtenu un premier accord de la DRH, sous réserve d'acceptation du Directeur du site et de l'accord des syndicalistes. En l'espace de quelques semaines, la direction nous a transmis l'accord du Directeur du site. Après plusieurs échanges avec la DRH, nous participons à une première réunion syndicale.

Compte tenu du caractère sensible de la thématique de notre étude sur les compétences sociales, nous tenons à présenter nos objectifs de recherche de façon à rassurer les syndicalistes sur nos intentions, d'autant que, de par leur rôle de défenseur des salariés, les organisations syndicales sont particulièrement vigilantes à tout ce qui est susceptible de porter à la logique compétence (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). En tenant compte de ce fait, nous favorisons l'expression *« analyse de modes de communications entre partenaires sociaux »* à la notion de *« compétences sociales »* lors des présentations, afin d'éviter une crainte d'évaluation individuelle et/ou collective

c) Etape 3 : Observations situées « tests »

Parmi les différentes méthodes permettant de relever les compétences au travail, la verbalisation ou l'auto description, le jugement hiérarchique, la méthode des incidents critiques, le « *benchmarking* » ou le jugement externe, nous choisissons l'observation directe afin de repérer les compétences sociales. Cette méthode requiert un niveau de familiarisation avec l'activité observée.

Cette étape d'observations qualifiées de « tests » a plusieurs objectifs. Nous présentons notre projet oralement aux syndicalistes avant chacune des réunions afin de nous présenter, d'expliquer la raison de notre présence, de demander l'autorisation d'observer les échanges, de répondre aux éventuelles questions, de rassurer les craintes, de restreindre les doutes et de mettre en confiance les acteurs. Nous distribuons également un support récapitulatif écrit (voir annexe I C, p.9) et une close de confidentialité du contenu des réunions, à usage unique au sein de notre thèse (voir annexe I D, p.10).

Cette étape est primordiale de par son caractère éthique, les acteurs donnent leur consentement à être observés, puis filmés (voir annexes I E, p. 11 et I F, p. 12).

Les réunions se déroulent dans la salle prévue à cet effet, en présence de l'ensemble des acteurs de la réunion de négociation, composée de la direction et des syndicalistes. De septembre à novembre 2012, nous rencontrons la majorité des syndicalistes de la CFDT, la CGT-CFE et la CGT au cours de trois réunions de Délégués du Personnel, de deux réunions du

Méthode d'approche du terrain

Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail, d'une négociation « indemnité-éloignement » (cf. Figure 6 ci-dessous).

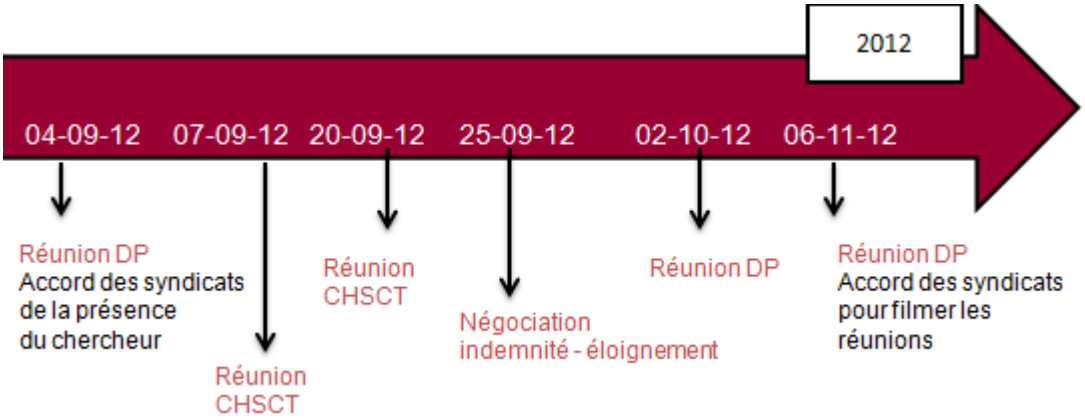


Figure 6 : chronologie de notre participation aux réunions « test »

Le chercheur est placé à la même table que les participants. Sa position en bout de table favorise une vue d'ensemble des acteurs et permet de conserver une distance avec les acteurs et de rester discret, afin de réduire les biais liés à notre présence et d'éviter de générer des perturbations dans le déroulement de la négociation.

Cette immersion « en douceur » sur le terrain des négociations syndicales contribue à notre compréhension du déroulement des réunions syndicales et des négociations. Elle favorise un phénomène d'accoutumance pour les acteurs qui semblent être habitués à notre présence et démontrent un intérêt pour notre recherche. De plus, la participation à ces réunions constitue une base d'entraînement au repérage et au recueil des compétences sociales mises en œuvre par les acteurs, avec le support d'une grille de relevé. Ces observations situées sont à l'origine d'apports de modifications et d'adaptation de cet outil de recueil au terrain des négociations syndicales. Elles ont également impulsé la création d'un « lexique » des compétences sociales, étayant les items retenus par le biais de définitions précises puis de descriptifs de comportements manifestés et observables.

d) Etape 4 a : Approfondissement de la notion de compétences sociales avant la création d'un « lexique »

Au cours de cette étape, nous souhaitons identifier les compétences relatives aux organisations syndicales et observer la structure de référentiels afin de nous inspirer pour la création d'un « lexique » des compétences sociales.

Méthode d'approche du terrain

(1) Outils répertoriant les compétences en GRH et spécifiquement celles des mandatés

(a) Constats sur les nomenclatures des compétences en RH

Suite à ces réunions « tests », nous souhaitons regrouper et définir les compétences sociales repérées au sein d'un « lexique », afin d'avoir une référence et de préciser ce qui est observé.

Analyser la relation entre compétences sociales et négociation syndicale nécessite au préalable d'étudier, de comprendre et d'expliciter cette notion de compétences sociales au sein d'un contexte de négociation syndicale.

Diverses formes de fiches de poste regroupent les rôles de la direction et des syndicalistes. Des référentiels décrivent les compétences attendues dans l'ensemble de leurs fonctions et il existe des formations pour la direction et pour être syndicaliste.

(b) Le MANDASCOP[27], outil complexe décrivant les compétences des organisations syndicales mandatées (CEREQ)

Le nombre croissant d'instances où les organisations syndicales de salariés et d'employeurs doivent désigner les représentants rend difficile l'identification de tous les mandats, mais également leur renouvellement, leur formation et le suivi de leur activité. En 2010 un inventaire de ces instances est créé par les organisations syndicales nationales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA) et d'employeur (CGPME, MEDEF, UPA[28]), avec l'appui du réseau Réalité du dialogue social (RDS). Le comité de projet a confié au CEREQ et au CEDAET[29] la mission de détailler les mandats centrés sur des fonctions identiques, *« d'identifier et décrire des mandats types en procédant par regroupement de mandats définis par des missions communes, un socle commun d'activités et de savoir-faire, ainsi que des réseaux de relations voisins »*[30]. Pour cela, le CEREQ et le CEDAET ont réalisé près de 130 entretiens avec des mandataires. Cette analyse vise à rapprocher les compétences requises lors d'activités, de missions et de réseaux relationnels, pouvant être identifiées dans l'exercice de mandats particuliers. Puis, des projets de fiches pour chaque mandat type ont été réalisés, analysés et retravaillés par le comité de projet. L'aspect

[27] Mandats des organisations syndicales des salariés et d'employeurs : Savoirs, Compétences, Profils.
[28] Confédération générale des petites et moyennes entreprises ; Mouvement des entreprises de France ; Union professionnelle artisanale.
[29] Conseil, étude et développement appliqués aux entreprises et aux territoires.
[30] MANDASCOP, 2010.

Méthode d'approche du terrain

financier, c'est-à-dire la prise en charge des rémunérations des mandataires etc., n'est pas traité dans cet outil mais dans des travaux complémentaires du Comité d'entreprise.

Le MANDASCOP est un outil constitué de fiches de « mandats types » avec des descriptions des *« caractéristiques relatives à des mandats exercés par des membres d'organisations représentatives de salariés et d'organisations représentatives d'employeurs dans une diversité d'instances »*[31]. Il regroupe sept grandes familles de mandats types :

- *« Protection sociale et santé »*
- *« Formation et recherche »*
- *« Emploi et formation professionnelle »*
- *« Vue des salariés »*
- *« Economie, société, territoires »*
- *« Dialogue social (incluant les institutions représentatives du personnel) »*
- *« Fonctions juridictionnelles et contentieux ».*

Cet outil est un support décrivant les compétences attendues des syndicalistes. Toutefois, les compétences dites « relationnelles » sont non exhaustives et relativement imprécises, contrairement aux savoir-faire décrits dans le cadre de l'exercice du mandat syndical.

Il n'existe pas à ce jour de nomenclature propre au contexte des négociations syndicales ni de formalité écrite sur les compétences à mettre en œuvre pour être efficace en situation réelle de négociation. Le plus souvent, le « bon » comportement relève des représentations individuelles des négociants, mais surtout d'une forme de culture véhiculée par l'organisation ou un accord global et collectif sur le comportement adéquat. Pourtant, les négociateurs mettent en œuvre des compétences propres à la sphère relationnelle. Donc ils mobilisent « quelque chose » sans savoir objectivement de quoi il s'agit, sur quoi il repose, quelles sont les règles qui dictent ces comportements. Ils savent implicitement comment les manier, de façon plus ou moins efficace dans leurs échanges et de façon à contribuer à l'atteinte d'un objectif.

(2) Extractions d'éléments issus de référentiels de compétences dans l'optique de créer ultérieurement un outil répertoriant les compétences sociales

Au sein des référentiels, les compétences arborent des répartitions variées en fonction de la typologie choisie. Les compétences relatives aux connaissances sont souvent dissociées des compétences comportementales. Les compétences individuelles se déclinent

[31] Description issue de l'outil MANDASCOP, 2010.

Méthode d'approche du terrain

en « *savoirs »*, incluant la connaissance et le savoir-faire ; en « *vouloir »,* incluant la motivation et les valeurs ; en « *pouvoir »* avec les aptitudes. Elles se décomposent en trois catégories distinctes de « compétences techniques », « ambitions carriéristes », « compétences comportementales » (Van Beirendonck, 2006).

- Les compétences regroupant *les connaissances* nécessitent des connaissances disparates dans les domaines impliqués pour mener à bien les activités. Elles reposent sur la compréhension de règles, sur des consignes, des situations et constituent une base solide et utile aux compétences pratiques. Les compétences « *spécialisées »* correspondent à la mise en œuvre de la connaissance.
- Les compétences *comportementales* se réfèrent aux personnes et ont la particularité d'être transférables. Elles sont mobilisées en vue de faire preuve d'efficacité. Elles incluent les compétences qui reposent sur des *valeurs* : sortes de références de l'organisation, les compétences *liées à des fonctions :* qui assurent l'efficacité de ces fonctions, puis les compétences *spécifiques de fonction* : qui permettent d'atteindre la performance au sein de ces fonctions mêmes.

Pour observer les compétences en situation réelle, leurs caractéristiques doivent être identifiables, sous une forme de connaissances ou de comportements effectifs mobilisés dans une optique d'efficacité dans le cadre d'une fonction particulière. Afin de décrire les compétences sociales, nous nous appuyons sur la vision behavioriste des compétences. Van Beirendonck (2006) identifie trois éléments clés propres aux compétences. Elles sont d'une part observables, puis sont constituées de caractéristiques mesurables influençant la performance et enfin regroupent un ensemble de connaissances, de comportements objectivables.

Afin d'identifier et de relever les compétences sociales en situation réelle, celles-ci doivent arborer des descriptions précises. Les indicateurs des compétences reposent sur des manifestations externes de comportements, repérables facilement, exempt de jugement de valeurs. Ils sont formulés de manière positive, c'est-à-dire relatifs à la présence des comportements types et non à l'absence de comportement ou à la présence de comportement à ne pas adopter. Les descriptions trop brèves ou trop développées sont évitées car elles limitent les possibilités d'action. Les terminologies attribuées aux items des compétences sociales sont associées à un contexte : celui de la négociation. Certains items se fondent dans une contribution à l'atteinte du résultat final. Les compétences sociales décrites sont exempts de rapports hiérarchiques car nous ne nous inscrivons pas dans une position d'évaluateur.

En ressources humaines, chaque modèle de compétence dispose d'un nombre variable et arbitraire de compétences. Les entreprises se réfèrent souvent à des profils de 10 ou 12 compétences types étroitement liées à l'atteinte de la performance. Dans un lexique, il est possible de proposer des indicateurs par niveaux de compétences. Nous ne choisissons cependant pas ce type de modèle car cela suppose indirectement la présence de niveaux

Méthode d'approche du terrain

hiérarchiques variés et des niveaux requis plus élevés pour les personnes aux statuts supérieurs. Hors, nous ne réalisons initialement aucune différence hiérarchique, nous orientons notre regard en situation réelle sur les compétences sociales des acteurs dans le cadre des négociations et non sur les compétences des acteurs selon leur profession respective. De plus, la présence de niveaux suppose fréquemment une hiérarchie des compétences : il faut atteindre le niveau « 2 » pour être efficace dans le niveau « 3 », etc. D'une part, ces niveaux complexifieraient davantage notre dispositif de relevé des compétences en situation réelle. D'autre part, au travers d'un jugement évaluatif, nous serions positionnés au service de la direction ou de la GRH et non plus en tant que chercheur à position neutre, orienté vers une démarche scientifique.

Il est intéressant de pouvoir mettre en lumière les compétences liées à l'aptitude à la négociation. Les compétences sociales sont avant tout des caractéristiques humaines. Elles apportent une preuve d'adaptabilité aux situations et d'efficacité. Toutes les composantes observables qui se réfèrent aux comportements cognitifs, à l'intelligence ou à l'émotionnel ne sont considérées que lorsqu'il est possible de les traduire en comportements objectifs et visibles. Généralement, l'identification des compétences sociales repose sur l'idée de l'autonomie fonctionnelle, autrement dit, nous oublions ce qui a impulsé ces compétences pour se concentrer et se focaliser sur leurs manifestations observables, *« quand une tendance s'est créée, elle acquiert une « indépendance » par rapport aux pulsions qui lui ont donné source, et se développe de manière autonome. On va donc pouvoir progressivement « oublier » les pulsions et les mécanismes qui sont à la source des traits, pour se focaliser sur leur présence »* (Bellier, 1998, pp. 403-421).

Par ailleurs, nous ne souhaitons pas tomber dans la pensée totalitaire, dans le sens ou il ne suffit pas d'extraire un indice pour déduire et prévoir un comportement (et en déduire un profil de personnalité) mais nous nous reposons sur un ensemble de manifestations comportementales pour identifier les compétences sociales.

(3) Construction d'un « lexique » des compétences sociales

Après avoir identifié les rôles et attentes des négociateurs syndicaux (DRH et organisations syndicales), puis après nous être inspiré des modes d'élaboration de référentiels de compétences, nous souhaitons réaliser un « lexique » afin de redéfinir les critères sous-jacents aux compétences sociales que nous retenons dans notre étude de façon explicite et de les répertorier.

Diverses études sur les compétences sociales ont été réalisées dans les contextes d'échanges professionnels. Ces travaux mettent en exergue des compétences « types »

Méthode d'approche du terrain

correspondant aux attentes de l'activité. Par exemple dans le cas du manager ou de l'éducateur (travaux de Bailly, cités par Thiberge, 2007) où l'on identifie les compétences sociales *« diriger*, *capacité à animer une équipe, capacité à travailler en groupe*, *organiser »* ; pour le commercial (travaux de Laizé et Pougnet, cités par Thiberge, 2007) où l'on retrouve notamment les compétences sociales *« charisme, curiosité, capacité à convaincre » ;* ou encore pour les salariés en entreprise (travaux de Laizé, cités par Thiberge, 2007) pour lesquels l'entreprise attend de *« l'enthousiasme,* de *l'implication,* de *l'engagement,* de *la disponibilité,* du *savoir-vivre (qualité morale)*, *l'application des consignes de sécurité ».*

Ainsi les lectures théoriques, mais aussi l'appropriation des travaux réalisés antérieurement dans le cadre universitaire sur la notion de « compétences sociales » et les premières observations en situation réelle de négociations syndicales au sein d'*ArcelorMittal* Montataire nous ont conduits à la réalisation d'un « lexique » de ces compétences. Celui-ci regroupe 12 types de compétences sociales présentées comme suit :

EA *: écoute active*
A.SOI *: affirmation de soi*
F.ECH *: facilité à créer l'échange*
G.SOI *: gestion de soi*
SYMP *: capacité à attirer la sympathie*
CONFlle *: capacité à gérer une situation conflictuelle*
COOP S.S *: coopération, soutien solidarité*
R° *: reformulation*
INT° *: interrogation*
I ou PRO *: initiative ou proposition*
CONV PERS *: convaincre, persuader*
FLEX *: flexibilité*.

Chacune de ces compétences sociales est au sein du « lexique ». Nous considérons pour chacune d'entre elle qu'il s'agit pour l'individu de démontrer une faculté d'adaptation appropriée à une situation sociale en contrôlant ses pensées, émotions et comportements afin de mener à bien les interactions sociales (Vaughn & al., 2000) et d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs dans le cadre professionnel.

Nous identifions pour chaque compétence sociale les indicateurs de leur mobilisation, les caractéristiques et comportements observables. Le lexique est présenté en annexes (III A, pp. 14-25). Nous considérons que ces compétences présupposent pour les individus qui les emploient l'acquisition d'un langage clair, structuré, précis et authentique.

Le lexique réalisé peut rappeler les référentiels de compétences propres aux divers métiers d'une entreprise. Leplat introduisait la notion de « référentiel » en 1988 lors d'un

Méthode d'approche du terrain

séminaire.[32] Depuis, les référentiels sont aujourd'hui répandus dans la sphère du travail (comme le démontre l'étude de Martin, Baradat & Grall, 2000). Cependant, cette idée de référentiel peut-être remise en question lorsqu'elle pose le « *contexte partagé* ou la « *conscience d'équipe de la situation »* (Karsenty, 2008) comme un cadre stable dans les communications. Ce cadre peut-être constamment modifié, redéfini au cours des échanges, en fonction des interprétations de chacun. Dans un contexte de négociation collective, l'aspect dynamique du contexte est explicite et observable au travers des variations lors des échanges et son évolution au cours d'une dimension temporelle.

Enfin, ce lexique permet de décrire les compétences sociales mais ne se réfère pas à une évaluation. Il ne comporte pas de niveaux d'évaluation ou d'échelle de mesure.

(a) Manifestations visibles des compétences sociales

Le lexique élaboré dans notre étude est composé de définitions associées aux douze items présélectionnés correspondants aux compétences sociales. Il comporte des indicateurs permettant de les identifier puis des descriptifs de leurs caractéristiques et des comportements visibles lors des interactions, incluant les ressources non verbales. Pour les différents items des compétences sociales, nous associons des verbes d'action afin de les décrire (telle que *« Convaincre-persuader »),* ou des substantifs tels que *« Reformulation », « Interrogation »*, lorsque ceux-ci regroupent des ensembles de comportements dépassant la définition ordinaire de « reformuler » ou « interroger ». Comme précisé précédemment, nous ne nous concentrons pas sur les comportements contradictoires aux comportements décrivant la mobilisation des compétences sociales identifiées dans notre étude (par exemple : « ne contrôle pas ses émotions » pour la compétence sociale *Gestion de soi*). Nous focalisons notre attention sur la compétence et non sur la non-compétence.

En parallèle, les concepts associés aux descriptions des compétences sociales sont approfondis avec le recours à des éléments théoriques, généralement issus de sémiologie, la psychologie du travail, sociale et cognitive.

Les compétences sociales sont observables par le biais de différentes formes de manifestations : au travers de la communication verbale, non verbale et para verbale. Les signes « voco-acoustiques » constituent le matériel verbal et regroupent l'ensemble des arguments, ils permettent de donner de la congruence au discours (Cosnier & Brossard, 1984). Les auteurs distinguent d'une part le lexical, la phonologie (étude des phonèmes, syllabes…) et la morpho-syntaxique (étude de la morphologie flexionnelle (forme) et de la syntaxe (fonction)) : ces deux dernières composantes ne sont pas étudiées car nous

[32] Article publié en 1991.

Méthode d'approche du terrain

souhaitons observer les compétences sociales de façon la plus directe possible sans entrer dans un fin niveau d'analyse qui empêcherait le relevé en situation réel. D'autre part ces auteurs distinguent le matériel para verbal : composantes du non verbal orientées sur la voix incluant le ton, l'intonation, l'articulation ainsi que les rythmes (Charles & Williame, 2002) et le matériel prosodique : l'intensité, l'inflexion, le ton, etc. L'effet sur les interlocuteurs est observé (par exemple le volume : une voix trop faible nécessite davantage d'attention pour entendre et comprendre ; un débit rapide manifeste une agitation, l'accentuation sur un mot révèle son importance, etc.)

Les signes « corporaux-visuels » de nature non verbale rendent compte de la fermeture ou de l'ouverture envers autrui (action manifeste de désire de contact ou de repli). Ils sont composés des statiques (attributs d'apparence physique), qui ne sont pas analysées dans notre étude. Nous nous focalisons sur les cinétiques lentes (attitudes, postures) et les cinétiques rapides (jeux de regards, mimiques, gestes…)

- Le regard « crée » ou maintient la communication. Il est susceptible de modifier des rapports de force, un regard soutenu peut faire naître une écoute attentive des opposants. Lors d'un regard attentif, l'émetteur d'une information « vise », regarde une personne, ce qui montre qu'il s'adresse à elle. Les acteurs fixés se sentent impliqués dans le discours de l'émetteur et dans le cas de trou de mémoire, l'auditoire fixé du regard inspirera plus spontanément une suite. Le regard (figé, intense, vide, orienté vers le ciel, les notes ou vers autrui) à lui seul ou associé à des mimiques peut démontrer divers comportements, tels que l'opposition, l'association, la complicité, la sympathie, l'autorité, etc.
- Les gestes accompagnent souvent le regard. Les gestes à eux seuls peuvent signifier quelque chose. Ils ne doivent cependant pas être interprétés sans le contexte dans lequel ils ont été observés. Certains gestes sont « codés », d'autres miment les propos. D'autres encore ont pour rôle d'accompagner et d'appuyer le discours et de ponctuer les dires. Parmi les exemples de gestuelles, nous citerons l'index pointé vers autrui exprimant une menace, les mains ouvertes vers l'extérieur comme volonté de communiquer ou les bras croisés indiquant un renfermement, la main sur le front évoque la réflexion, etc.

e) Etape 4 b. Grille de relevé des compétences sociales

Après avoir établi un lexique lié au cadre de référence des compétences sociales, nous cherchons à identifier chacune des compétences au cours du processus évolutif des négociations.

L'observation des compétences sociales et des « objets » propres au contexte de la négociation syndicale sélectionnés dans notre étude : interactions, intérêts, climats, type d'influence, finalité, requiert un effort cognitif important pour aboutir à des résultats

Méthode d'approche du terrain

d'analyse à la fois concrets et objectivables. Comme l'évoquait Lemoine (2003) toutes les données issues de l'activité ne peuvent être observables, nous devons effectuer un choix. En situation réelle, nous avons donc priorisé l'identification :

- Des compétences sociales par acteur
- Des phases marquant l'évolution des négociations.

Nous nous sommes focalisés ultérieurement sur les divers « objets » des négociations, au cours des analyses de données. Nous avons mis en place un moyen permettant de relever conjointement les compétences sociales et les phases marquant le processus évolutif de négociations, par l'intermédiaire d'une grille prévue à cet effet. Celle-ci s'inscrit dans la continuité de deux grilles utilisées au cours de projets universitaires :

1. Grille de 2007 : issue du projet NACRE[33].
2. Grille de 2011 : inspirée du projet NACRE, adaptée et utilisée dans le cadre d'un mémoire de recherche.

(1) Grille de 2007 : issue du projet NACRE

La grille de relevé proposée est inspirée de la grille établie dans le projet NACRE et utilisée au cours de négociations syndicales dans une entreprise de transport-messagerie. Elle regroupe des items des compétences sociales ainsi que les phases de négociations que nous avons réutilisées (voir annexes III C, p. 30). Au cours de celui-ci, la grille était utilisée en quatre temps (cf. figure 7 page 156).

1. Le sujet observé est définit.
2. La phase de négociation dans laquelle il agit est ensuite relevée, en prenant en compte l'interlocuteur. Des codes sont définis afin de relever les jeux interactionnels entre les sujets (telle personne interagit avec telle personne).
3. Les compétences mises en œuvre sont repérées, pendant la phase décrite, et retranscrites dans la grille, au travers des sigles prédéfinis.
4. Une colonne permet de noter des commentaires et de formuler des remarques sur « le fond » et « la forme » des négociations.
5. Enfin, les indicateurs des compétences sociales sont notés.

[33] Longuet, A., Valléry, G., Romey, B, Mistral. E. (2009, septembre). La question des compétences sociales dans la négociation en entreprise : approche et méthodes (projet NACRE), Communication présentée au 44ème Congrès de la SELF, Toulouse.

Méthode d'approche du terrain

Phases de la négociation + acteurs concernés			Indicateurs compétences sociales + notation (0/1)		OBSERVATIONS
Acteur(s) sujet(s)	Phase ou Relation	Autre(s) Acteur(s)	Indicateur(s)	Note	D1 coupe la parole et lève le ton sans écouter ce que les S ont à dire, il reformule son argument en jouant sur l'aspect émotionnel : "c'est méprisant envers les RH ce que vous dites…"
D1	⟷	S1/S5	R, CONV, AS	1	
			REG, EA	0	

Figure 7 : Exemple d'utilisation de la grille issue du projet NACRE

(a) Critique de la grille issue du projet NACRE (2007)

La grille est composée d'items qui définissent les différents aspects des compétences sociales. Ils sont inspirés de premiers travaux universitaires (UPJV et FBS Amiens, 2005) au sein desquels des définitions de compétences sociales avaient été proposés (voir annexes III B, pp. 26-29). Ils sont présentés come suit : *Ecoute Active Visible (EA), Affirmation de soi (AS), Gestion de soi (GS), Initiative ou proposition (I), Reformulation (R), Maîtriser les règles et conduites sociales (REG), Intégration dans le groupe, Décrypter, comprendre les signes de reconnaissance indispensable (SR), Rester dans son rôle, maîtriser son rôle, Coopération, soutien, solidarité (COOP), Organiser le débat (ORG), Savoir faire des compromis, être flexible, de manière adéquate (COMP), Prise de conscience d'une situation conflictuelle et intervention (CONF), Atteinte des objectifs, Capacité à attirer la sympathie, mettre à l'aise, détendre l'atmosphère (SYMP), Tenter de convaincre ses interlocuteurs (CONV).* Malgré la révision et la simplification des définitions proposées en 2005, la grille du projet NACRE (2007) reste difficile à manier et demande un entraînement. Afin de l'utiliser convenablement, il est nécessaire de connaître par cœur les différents items et la signification des sigles (par exemple AS correspond à *Affirmation de Soi*. En situation réelle, elle nécessite un effort cognitif afin de pouvoir à la fois observer les compétences sociales manifestées et de se souvenir de toutes leurs dénominations et de leurs sigles respectifs. Dans le cas d'observations, la prise de note est intéressante dans le sens ou elle permet d'apporter des détails sur les comportements des acteurs dans chaque situation. Elle apporte quelques repères sur les propos échangés afin de repérer plus facilement les compétences sociales dévoilées en fonction du contexte.

Concernant le choix de cotation sélectionné dans le projet NACRE (2007), il s'élaborait sur un système binaire (0/1), qui permettait de noter soit la présence (1), soit l'absence de la compétence (0), au lieu d'un système de notation positif – négatif (+/-)

Méthode d'approche du terrain

sélectionné dans les premiers travaux (2005), car la compétence ne peut pas être notée « positivement » ou « négativement ». Par exemple, pour l'item AS *(Affirmation de Soi)*, soit le sujet s'affirme, soit il ne s'affirme pas (0 ou 1). Cependant, certains items n'étaient cotés qu'en 1 ce qui signale la « présence » et d'autres qu'en 0, qui signale « l'absence ». Ainsi, les items *« Initiative ou proposition », « Questionnement », « Reformulation », « Coopération et soutien », « Organisation du débat », « Perception et intervention en situation conflictuelle », « Tenter de convaincre ses interlocuteurs »* n'étaient cotés qu'en 1 car ils n'étaient relevés qu'au besoin. Au contraire, des items comme *« Gestion de soi »*, n'étaient coté qu'en 0 car seule leur absence était prise en compte : lorsque le sujet ne faisait pas preuve de *Gestion de soi*, qu'il ne maîtrisait pas ses gestes ni son attitude corporelle. En évaluant de cette façon, un jugement est émis envers les sujets. Par ailleurs, l'élaboration du sociogramme prenant compte des différentes phases de la négociation mis en place en 2007 semble pertinente, étant donné qu'il relate bien des différentes phases des négociations et reste « simple » d'utilisation. Certains items de la grille de 2007 n'avaient pas de « sigles », ce qui ne facilite pas leur repérage et relevé (exemple : *Intégration dans le groupe, Rester dans son rôle, maîtriser son rôle).*

(2) 2. Grille de 2011 : inspirée du projet NACRE, adaptée et utilisée dans le cadre d'un mémoire de recherche.

Suite à ces constats, des solutions afin d'améliorer la grille de 2007 ont été proposées pour la grille de 2011. Compte tenu des nombreux items, afin de ne pas en oublier lors de l'utilisation de la grille en situation réelle, il a semblé utile de les lister afin de les avoir directement à portée de main et d'être en mesure de les relever lorsqu'elles sont identifiables (cf. Figure 8 ci-après). Ce système permet de gagner en temps et en efficacité. La colonne « observation » est conservée, elle sert à apporter des informations supplémentaires sur l'individu, au moment de l'usage des compétences sociales, et notamment à relever des indicateurs verbaux ou non verbaux des émotions. Pour rappel lors de cette recherche (2011), les compétences sociales étaient analysées en lien avec les émotions. Afin de restituer plus aisément les compétences sociales, il semblait utile de rajouter une case « Citations » contenant de courts extraits des propos tenus. Les réunions étant filmées, une colonne « Temps » a été rajoutée, afin de retrouver plus facilement les séquences sur la vidéo lors des analyses. Auparavant, certains items pouvaient être quottés soit en 1 soit en 0. Dans la grille de 2011, seule la présence des compétences sociales a été relevée et non plus leur absence. Les compétences identifiées sont encerclées. Contrairement au système de l'ancienne grille, toutes les compétences encerclées sont quottées en 1, celles qui n'apparaissent pas sont ignorées. La colonne « note » n'est donc pas maintenue. Le sociogramme sur les « phases des négociations » (Création du contact, Questionnement, Discussion, Ajustement, Décompression) est maintenu étant donné qu'il

Méthode d'approche du terrain

donne de bons repères des différentes phases de négociation. Certains sigles ont été rajoutés aux items qui n'en n'avaient pas. D'autres ont été transformés afin de les reconnaître plus facilement : *Initiative ou proposition* (I), est reformulé I ou Pro ; *Intégration dans le groupe* a le sigle « Int Gpe » ; *Décrypter, comprendre les signes de reconnaissance indispensable* (SR) a, dans le cadre de l'étude réalisée en 2011, le sigle « S Rec » ; *Rester dans son rôle, maîtriser son rôle* a le sigle « RR » ; *Ecoute Active Visible* (EA) a le sigle « EA v », ce qui permet d'insister sur la partie seulement « visible » au travers les regards, la gestuelle (exemple : hoche la tête) et la réaction aux propos d'autrui. Cette grille conserve donc son contenu initial, mais est modifiée dans sa forme, afin de faciliter son utilisation en situation réelle (cf. figure 8 ci-dessous).

<table>
<tr><th>Temps</th><th>Acteurs</th><th>Phases de négociations</th><th>Citations</th><th colspan="3">Indicateurs CS</th><th>Observations</th></tr>
<tr><td rowspan="5">19 min. 35</td><td rowspan="5">S2</td><td rowspan="5">⇔</td><td rowspan="5">“donc je dis ça pour tout l'ensemble d la population (…) merci M. le Maire merci !”</td><td>EAv</td><td>AS</td><td>GS</td><td rowspan="5">Il parle fort, semble énervé, en colère mais parle lentement, articule</td></tr>
<tr><td>I ou Pro</td><td>R</td><td>REG</td></tr>
<tr><td>Int Gpe</td><td>SS Rec</td><td>RR</td></tr>
<tr><td>COOP</td><td>ORG</td><td>COMP</td></tr>
<tr><td>CONF</td><td>SYMP</td><td>CONV</td></tr>
</table>

Figure 8 : Exemple d'utilisation de la grille modifiée et utilisée en 2011

(3) 3. Adaptation de la grille de 2011 sur le terrain des négociations syndicales dans le cadre de notre recherche

Comme nous l'avons mentionné, la grille utilisée au cours des cette recherche au cours des négociations syndicales d'*ArcelorMittal* Montataire a nécessité quelques modifications. Les observations *situées* de réunions de négociations « tests » en fin d'année 2012 (cf. Etape 3 : Observations situées « tests »page 146) nous ont permis de tester la grille utilisée en 2011 et de la réadapter au nouveau terrain d'étude.

Nous avons procédé à une nouvelle sélection des items des compétences sociales. Au nombre de 15 dans l'ancienne grille, nous avons retenu 12 compétences sociales dans notre nouvelle grille, en supprimant des items qui nous semblaient inappropriées :

- *Intégration dans le groupe (Int Gpe)*
- *Maîtriser les règles et conduites sociales (REG)*
- *Rester dans son rôle, maîtriser son rôle (RR)*

Méthode d'approche du terrain

En effet, nous considérons que ces compétences sociales constituent le socle même des compétences sociales et font partie intégrante de la définition commune à chacun des items. Autrement dit, la mobilisation de chaque compétence sociale présuppose pour l'acteur une intégration dans le groupe, une maîtrise des règles de conduites sociales et de son rôle.

Puis nous avons modifié l'appellation de certaines compétences sociales :

- *Organisation du débat (ORG)* a été remplacée par *« Facilité à créer l'échange »* (F.ECH) car la première compétence sociale entre dans la seconde qui est plus globale et moins orientée vers la direction qu' *« Organisation du débat ».*
- *Décrypter, comprendre les signes de reconnaissance indispensable (S Rec)* a été regroupée dans *« Coopération, soutient, solidarité »* (COOP.S.S), car soutenir autrui nécessite de comprendre ce besoin.
- *Savoir faire des compromis, être flexible, de manière adéquate* (COMP) a été remplacé par l'item *« flexibilité »* (FLEX), qui se distingue plus facilement des autres sigles.

Chacune de ces compétences sociales a été redéfinie avec précision au sein du lexique préalablement construit. Il nécessite une appropriation avant l'usage de la grille de relevé au cours des réunions.

La forme de la grille a été repensée ainsi que l'ordre des éléments et la présentation. Notre objectif était de concevoir un outil le plus simple possible, afin de palier à la complexité des éléments à répertorier. La colonne « temps » a été supprimée, le contenu des échanges pouvait être revu de façon détaillée par l'intermédiaire des visionnages des films. Le sens d'interaction a également été enlevé, nous avons conservé l'indication de l'acteur mobilisant la ou les compétences sociales. Toujours dans cette optique de simplifier au maximum la grille, nous avons supprimé la colonne « observation » pour ne conserver qu'un espace « description globale de la séquence » (cf. figure 9 ci-dessous).

Phases de la négociation	X		?		<=>		//		~		
Description globale de la séquence											
CS observées	EA	A.SOI	G.SOI	F.ECH	SYMP	CONFlle	COOP.S.S	R°	INT°	I ou PRO	CONV-PERS	FLEX

Figure 9 : modèle de grille utilisée au sein de notre recherche

Méthode d'approche du terrain

Ainsi, deux grilles ont conduit à la construction de la grille finale : la grille issue du projet NACRE (2007) et celle utilisée en 2011. La grille actuelle est issue des deux anciennes réadaptées. Nous disposons donc de deux outils afin d'approcher les compétences sociales en situation réelle : le lexique, qui nous permet de définir objectivement les critères observés et la grille de relevé utilisée en situation réelle qui nous permet de considérer les compétences sociales au cours du processus évolutif des négociations.

Caractéristiques d'une « séquence »

Chaque « grille » des compétences sociales (cf. figure 9, page précédente) correspond à une « séquence ». Celle-ci correspond à un « temps » de la négociation.

Les caractéristiques d'une séquence sont les suivantes :

- Une temporalité limitée, de quelques secondes (caractéristique majeure).
- Une interaction principale (puis éventuellement un retour, une/des réaction (s))
- La transmission d'une information/ idée clé/ un avis, une opinion/ un point de vue/ une question/ ou reprise d'une idée par une autre personne.

Le passage d'une séquence à une autre entraîne systématiquement :

- Une temporalité excédant la minute.
- Une autre idée sans rapport avec la précédente.
- Un silence plus long que les autres.
- Une tirade entrecoupée par une question aboutissant à une réponse prolixe.
- Une phase de la négociation différente.
- Deux personnes qui échangent pendant une séquence / ou bien beaucoup (minimum quatre) de personnes interagissant en même temps pendant une séquence.

La grille de relevé des compétences sociales est utilisée en quatre étapes. Son usage s'établit de la manière suivante :

Le sujet observé est définit (lettre « D » et numérotation de 1 à 3 pour la première négociation, puis de 1 à 4 pour la seconde négociation). Les membres d'une même organisation syndicale se placent côte à côte autour de la table ce qui facilite notre relevé. Les compétences sociales sont mises en œuvre à un niveau individuel mais sont relevées au sein d' « entités », représentant la direction et chaque organisation syndicale : D = Direction ; 1 = OS 1 ; 2 = OS 2 ; 3 = OS 3 ; 4 = OS 4.

Méthode d'approche du terrain

(a) Explication du fonctionnement de la grille de relevé utilisée dans cette recherche

A. La phase de négociation dans laquelle l'acteur mobilise la (les) compétence(s) sociale(s) est ensuite relevée et représentée par les codes suivants : X, ?, <=>, //, ~, issus de la grille du projet NACRE. Ces phases reposent sur le modèle du processus de négociation proposé par Bellenger (2015), récapitulées sous la figure 10 ci-dessous :

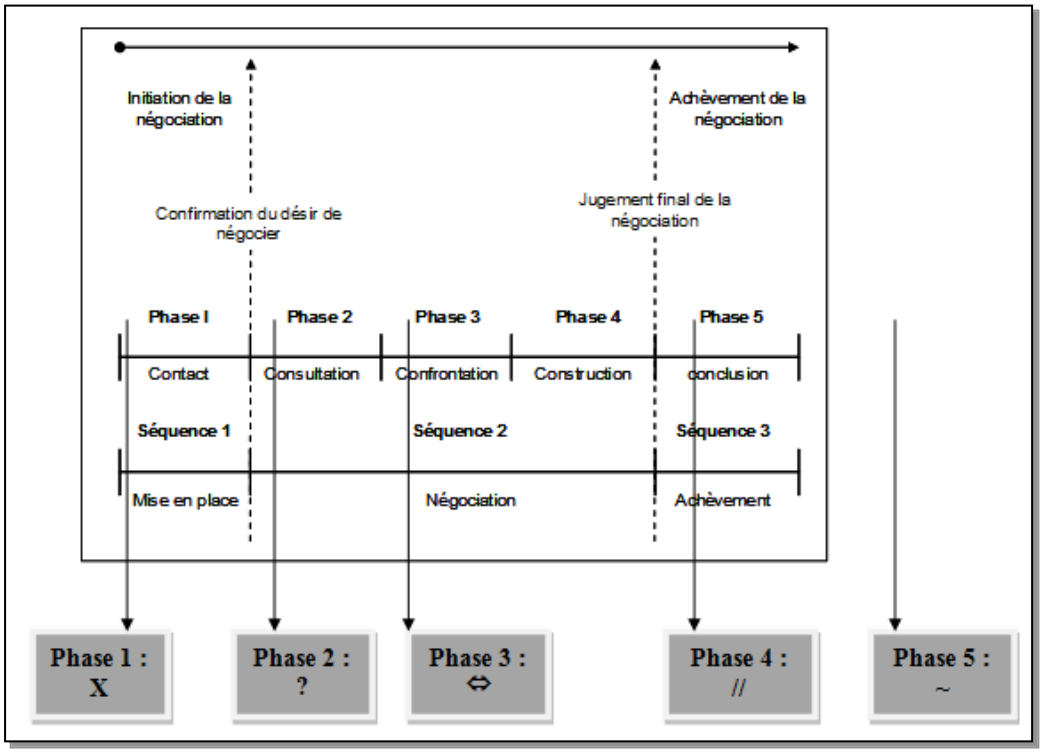


Figure 10 : Les différentes phases de la négociation constructive (Bellenger, 2015)

Ces diverses phases proposées par Bellenger, reprises dans le modèle de Guittet (2006) sont également intégrées dans le cadre du projet NACRE (cf. Figure 11 page suivante) sous la forme des 5 phases correspondant aux étapes suivantes :

- **Première phase : phase de création de contact (X)** : accueil et prise de contact, présentation des modalités de négociation et des thématiques à aborder.
- **Seconde phase : phase de questionnement (?)** : clarification des objectifs de la rencontre, des procédures, exploration des positions, des points de vue.
- **Troisième phase : phase de discussion (<=>)** : examen des propositions, argumentation, confrontation.
- **Quatrième phase : phase d'ajustement (//)** : ajustements mutuels, résolution, décision, évaluation des propositions
- **Cinquième phase** : **phase de décompression (~)** : relâchement, autres sujets abordés, conclusion.

Méthode d'approche du terrain

Phases de négociation		Descriptions des phases
Phase	Symbole	
Création de contact	X	Mise en place des objectifs, instauration du contexte et du déroulement de la négociation. Présentation des attentes principales des acteurs autour des thématiques à aborder.
Questionnement	?	Les questions centrales sont posée. Consultation de la partie adverse pour saisir ses attentes.
Discussion	⇔	Argumentation, objection, propositions. (Risque de tensions).
Ajustement	//	Conciliation des intérêts.
Décompression	~	Abord de thématiques diverses afin de sortir les individus d'un contexte émotionnellement fort. Prise de recul par rapport au contenu des négociations.

Figure 11 : Condensé des phases de négociation, issues du projet NACRE (2007)

Les compétences sociales et les phases de négociations sont identifiées et relevées dans la grille. Afin de palier au problème rencontré lorsque différents acteurs (issus d'entités différentes) mobilisent la même compétence sociale au sein d'une même séquence, les sigles D, 1, 2, 3, 4 sont notés sous la compétence mise en œuvre. Les phases de négociation révélées sont entourées.

B. Les idées principales issues des échanges sont relevées et inscrites dans un espace prévu à cet effet. Elles sont ensuite complétées avec le support filmique.

f) Etape 5 : Baliser notre terrain d'observation des compétences sociales

Suite aux réunions « tests » suivies en fin d'année 2012, la passation d'entretiens avec la direction apporte un retour sur les réunions, favorise le partage d'impressions sur le déroulé de ces négociations. Le ciblage des réunions de négociation à suivre en intégralité pour la réalisation de notre étude est discuté et décidé au cours de ces entrevues. Les réunions ciblées dans le cadre de notre recherche portent sur deux négociations autour de deux accords : un accord sur le vote électronique et un accord préélectoral.

- La première réunion observée porte sur la présentation du vote électronique par une société externe.
- La seconde réunion porte sur la présentation du vote électronique par la direction.

Ces deux réunions sont des présentations et non des réunions de négociations, elles nous ont été utiles pour comprendre les objectifs de l'accord mais les relevés des compétences sociales n'ont pas été considérés.

Méthode d'approche du terrain

- De la troisième à la quatrième réunion, les échanges portent sur l'accord concernant le vote électronique.
- De la cinquième à la dixième réunion, les négociations portent à la fois sur le vote électronique et sur l'accord préélectoral, autour de la préparation des élections professionnelles.

g) Etape 6 : Echanger, écouter, recueillir davantage d'informations sur les réunions

De brèves entrevues de quelques minutes avec des participants aux négociations disposés à l'échange sont réalisées après les réunions. Elles ont deux orientations majeures. Elles permettent tout d'abord de remettre en confiance les participants, car les réunions sont espacées de plusieurs jours ou semaines**.** Puis, cette prise de contact pré-réunion permet de mieux connaître les acteurs ou de rencontrer d'éventuels nouveaux participants au fur et à mesure des réunions, de mieux saisir leurs « rôles », leur « orientation », leurs attentes, l'objectif de la réunion et l'ambiance générale. Ensuite, ces échanges nous permettent d'être informés sur le contenu des réunions, sur les intérêts principaux et de cibler plus aisément les informations que nous choisissons de traiter sans être gêné par des éléments relatifs au contenu négocié. Ces entrevues nous permettent de saisir des éléments parfois non divulgués en négociation.

h) Etape 7 : L'observation située : « pilier » de notre recherche

L'observation est une des méthodes privilégiées de l'analyse de l'activité, elle correspond à l'appréhension des actions, des événements caractérisant une situation sous l'angle d'approche sélectionné. Pour rappel, nous avons suivi dix réunions et huit d'entre elles sont analysées dans le cadre de notre recherche (cf. figure 12 ci-dessous) :

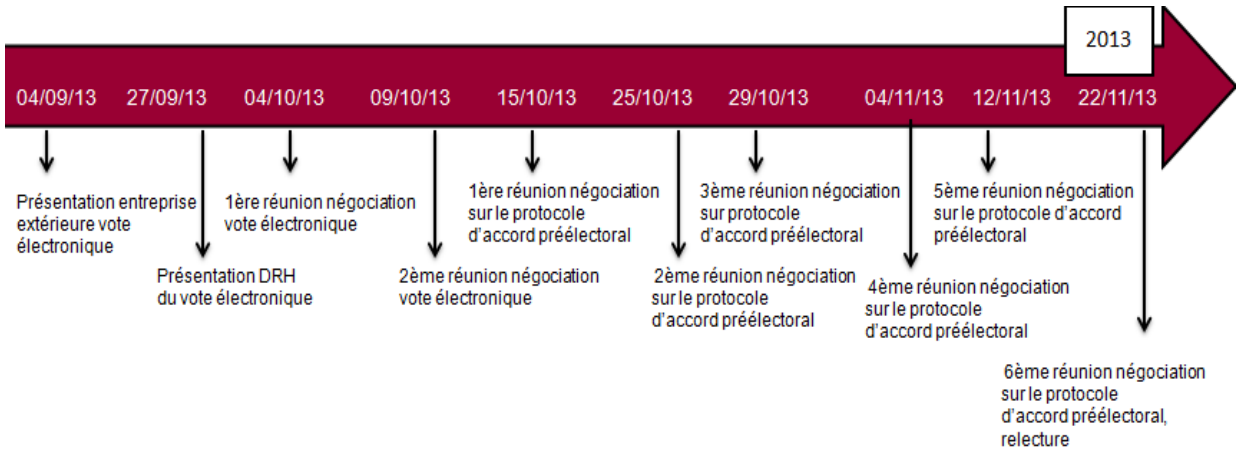


Figure 12 : observations situées des négociations syndicales ciblées dans la recherche

Méthode d'approche du terrain

L'étape centrale de la recherche est l'observation directe, qui constitue une des méthodes privilégiées dans l'analyse de l'activité. Cette méthode, orientée vers *« l'acquisition de connaissances sur une situation de travail »* (Clot & Leplat, 2005, pp.289-316), consiste à observer afin de déceler des faits et des actions propres à une situation sous un angle particulier. Dans notre étude, il s'agit « d'observations encadrées » des compétences sociales, effectuées avec une grille des compétences sociales préalablement déterminée qui comporte des catégories dans lesquelles des observations peuvent être notées (cf. Etape 4 a : Approfondissement de la notion de compétences sociales avant la création d'un « lexique » page 147). Ces observations *in situ* des compétences sont idéalement « assistées » avec l'aide d'un instrument : une caméra sur pied, permettant l'enregistrement audio et vidéo en continu des protagonistes. Ces données sont exploitables ultérieurement.

L'action située *« est insérée dans un contexte particulier, sans cesse mouvant. L'action se présente comme « « une totalité dynamique » »* (Terraneo & Awanzino, pp.16-24). Elle prend place dans une dimension temporelle et n'est pas isolée dans le sens ou elle se déroule dans une succession d'actions. Les phénomènes cognitifs et la considération conjointe des pensées et actions permettent de comprendre l'action. Celle-ci est liée à un opérateur qui mobilise sa pensée en vu de poursuivre des buts (Pinsky, 1987). Dans l'action, l'accent est mis sur l'initiative et non sur le prescrit, inexistant dans de telles situations. La prise d'initiative est *« une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée »* (Zarifian, 1999, p.71).

Lors de la participation à la négociation portant sur le vote électronique (2013) une nouvelle présentation aux syndicats a permis un rappel de notre projet d'étude, d'apporter une explication concernant notre présence, d'effectuer à nouveau une demande d'autorisation de participer aux réunions et de filmer. La caméra n'a pas été autorisée lors de la première réunion portant sur le vote électronique, ce qui a nécessité une adaptation de la méthode. Nous avons décidé de ne pas filmer au long de cette négociation, composée de quatre réunions dont deux seulement exploitables dans notre recherche (car, au cours des deux premières réunions, des protagonistes externes à l'entreprise ont présentés le protocole de vote électronique, avec un contenu confidentiel). La participation à ces réunions de négociation permet d'observer *in situ* les compétences sociales et les phases de négociation avec l'outil de recueil.

Lors de la seconde négociation autour de l'accord préélectoral, nous avons procédé à une nouvelle demande d'autorisation de participer aux réunions, à une nouvelle présentation de notre position et objectif en tant qu'étudiant-chercheur et à une demande d'autorisation de filmer les réunions qui a été acceptée. Elle se compose d'observations *in situ* des compétences sociales et des phases de négociation avec l'outil de recueil et du film en continu en plan large fixe des réunions. Les enregistrements vidéo et audio sont essentiels pour la réalisation d'analyses microscopiques efficaces des compétences sociales et des éléments contextuels.

Méthode d'approche du terrain

i) Etape 8 : échanges post-réunions

Des échanges après les réunions, réalisés à « chaud » avec certains syndicalistes disposés à l'échange, ont permis le recueil d'impressions à posteriori. Ces entretiens libres réguliers ont l'avantage d'engendrer une accoutumance des acteurs des négociations face à la présence du chercheur. D'autre part, ils nous permettent d'obtenir des opinions, des avis et des ressentis sur ce que les individus interrogés viennent de vivre lors des négociations des réunions, leurs points de vue notamment sur l'atteinte des objectifs ou non, lors des négociations. Ces échanges, au sein desquels nous restions neutres, apportent des explications sur certains comportements, certains choix, certains intérêts défendus et permettent de mieux comprendre le contenu des échanges.

j) Etape 9 : entretiens avec la direction

Plusieurs entretiens ont été réalisés avec la DRH entre les réunions. Ils nous ont permis d'effectuer des bilans à la fois sur l'acceptation de notre présence sur le terrain par les syndicalistes, sur le déroulé et le contenu des négociations, sur les objectifs majeurs et parfois sur des ressentis (voir annexes III D, p. 31).

Ces entretiens sont effectués suite aux observations des réunions portant sur le vote électronique. Ils nous permettent d'établir un retour sur les réunions suivies puis de prévoir les autres réunions de négociations. Ils favorisent une approche indirecte du terrain et une prise de connaissance globale de celui-ci. Le fonctionnement, les objectifs et les généralités concernant le déroulement de la négociation sur le vote électronique nous sont présentés.

Un entretien a également fait suite aux observations de la seconde négociation sur les élections professionnelles et l'emboîtement de la négociation portant sur le vote électronique.

k) Etape 10 : présélection des extraits vidéo comme support aux entretiens d'auto confrontation

Le visionnage des recueils filmiques s'accompagne de sélections d'extraits vidéo. Les critères d'extraits retenus à clarifier reposent sur des passages qui nous semblaient imprécis, qui comportent des sous-entendus ainsi que des interprétations données par des acteurs face aux propos d'autrui. Ils nécessitent des explications face à des comportements inattendus ou des non-dits qui restreignent la compréhension du déroulé des négociations.

Il nous a fallu lever des volontaires pour les auto-confrontations. L'objectif principal de ces entretiens était présenté comme suit : « expliciter certains contenus des négociations qui nous semblent « flou » ». Regrouper l'ensemble des syndicalistes s'est avéré

Méthode d'approche du terrain

impraticable compte tenu des emplois du temps chargés et diversifiés de chacun. Suite à l'accord de la direction pour la réalisation de ces entretiens, des échanges téléphoniques et de mails se sont poursuivis et nous ont permis d'obtenir un membre volontaire représentant pour chaque organisation syndicale afin de participer aux entretiens, excepté l'organisation syndicale « 4 », externe au site, dont nous n'avons pas obtenu de réponse.

l) Etape 11 : les entretiens d'auto-confrontations

Les séquences filmiques retenues ont ensuite servi de support aux interviewés au cours des auto-confrontations.

Afin de peaufiner nos analyses et d'éviter des interprétations erronées en termes d'intérêts, d'objectifs ou d'idées partagées au cours des réunions, nous avons choisi de procéder à des entretiens d'auto-confrontations (voir annexe III E, p. 31). Cette méthode repose sur la parole afin d'approfondir la connaissance de l'action (Van der Maren & Yvon, 2009).

Cette étape consiste à montrer aux acteurs qui se sont portés volontaires les séquences filmiques préalablement sélectionnées et de leur demander de les expliciter. Les extraits vidéos sont utilisés comme support afin de resituer les scènes à explorer et permettent aux syndicalistes et à la direction de se remémorer les situations. Ce support nous permet de valider l'évocation de situations identiques et d'avoir un support de discours commun. Pour faciliter la tâche de remémoration de l'action, l'interviewé peut re-visionner l'extrait autant de fois souhaité et visionner au-delà de la séquence filmée (avant/après), afin de se remémorer le contexte et de se positionner plus aisément. Les auto-confrontations permettent d'approcher le sens qu'a pour les individus interrogés, l'observable des comportements et d'approfondir la connaissance de l'action par la parole (Van der Maren, 2009).

Les entretiens sont réalisés avec l'aide d'un support, d'une part avec la direction (voir annexe III F, p. 33) puis d'autre part avec un membre représentant des organisations syndicales « 1 », « 2 », « 3 » (voir annexes III G, H et I, pp. 44 à 46). Ils contribuent à la récolte d'informations supplémentaires sur son déroulement et son contenu. Ils permettent de faire l'objet de recueil de données pertinentes sur les impressions des acteurs de la négociation, d'élucider certains extraits qui nous semblaient peu clairs, de mieux comprendre les intérêts, les interprétations des syndicalistes et de la direction face aux comportements des autres membres, d'expliciter le contenu de certaines interactions et des sous-entendus ou des non-dits, de rendre compte de l'ambiance des réunions.

Ces entretiens ont été réalisés début 2014 (cf. Figure 13 page suivante) et ont été suivis des analyses.

Méthode d'approche du terrain

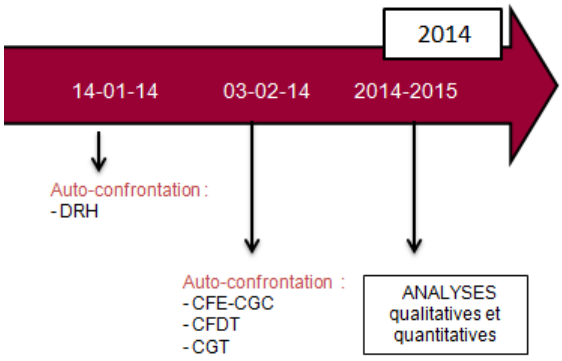


Figure 13 : réalisation des auto-confrontations et analyses de données

Ces 11 étapes de la méthodologie sont complémentaires et sont toutes importantes dans l'élaboration de la recherche. La mise en place de cette méthode nécessite un investissement dans la recherche, une ouverture de la part des syndicalistes et de la direction et de la disponibilité de la part d'individus prédisposés à la participation aux entretiens pré et post-réunions et aux auto-confrontations.

Elles nous permettent d'aborder les compétences sociales avec « précaution » et de la manière la plus « authentique » possible.

Méthode d'approche du terrain

Chapitre VII : méthode d'analyses des données

6. INTRODUCTION À LA MÉTHODE DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Nous souhaitons à présent analyser nos données recueillies en vue d'obtenir des résultats exploitables et de répondre ultérieurement à nos hypothèses. Nous allons démontrer au sein de cette partie les méthodes d'analyses de données croisées retenues et expliquer ces choix.

Pour rappel, nous étudions l'emboîtement de deux processus complexes : la mobilisation des « compétences sociales » au cours du « processus de négociation syndicale ». Nous nous concentrons sur l'étude :

- Des compétences sociales en situation réelle au cours du processus évolutif des négociations syndicales. L'approche de ces éléments a été décrite dans le chapitre précédent.
- Des liens entre les compétences sociales, les « objets » des négociations et sa finalité.

Nous nous concentrons au cours de ce chapitre VII sur ce second aspect.

Suite à la méthodologie mise en place afin d'approcher les compétences sociales au cours des réunions de négociations, nous avons recueillis un certain nombre de données que nous souhaitons traiter afin de répondre ultérieurement aux hypothèses. Nous disposons de nos recueils de grilles de relevé de compétences sociales et de recueils vidéo de l'ensemble des réunions portant sur la préparation des élections professionnelles.

Les analyses quantitatives des compétences sociales au cours de l'évolution des négociations nous permettraient de répondre à notre première hypothèse qui, pour rappel, mettait en avant *le caractère révélateur des négociations syndicale afin d'identifier ces compétences sociales, qu'il serait possible de relever avec une méthode ergonomique appropriée.* Nous disposons également des éléments nous permettant de répondre à notre hypothèse *2a*, où nous supposions *l'existence d'une relation dynamique entre ces compétences et l'évolution du processus de négociation*. Nous reviendrons sur les résultats et nous répondrons aux hypothèses au sein du chapitre suivant.

Cependant, afin de répondre à nos hypothèses *2b et 3*, nous avons procédé à une méthode d'analyse des données collectées.

Méthode d'analyse des données

Notre hypothèse *2b* repose sur l'analyse de la relation dynamique entre les compétences sociales et les différents « objets » du processus de négociation au cours de son évolution. Pour cette hypothèse, nous étudions l'évolution en termes de comparaison en suivant l'ordre chronologique des réunions. Les « objets », pour rappel, correspondent aux divers types d'interactions entre les acteurs des négociations présents, aux jeux d'influences des uns sur les autres et au climat. Notre troisième hypothèse suppose un lien entre la finalité des négociations et les compétences sociales mobilisées. Nous étudions cette finalité en termes d'intérêts et d'objectifs dévoilés au cours des réunions. Nous allons approfondir ces aspects.

Afin de saisir le processus de mise en œuvre des compétences sociales par les acteurs au cours du contexte complexe et changeant puis leur développement et leur impact sur la négociation, nous devons donc identifier les « objets » ciblés (les interactions entre acteurs, les climats dominants, les jeux d'influences et les objectifs relatés) au cours de l'ensemble des huit réunions de négociations sur lesquelles nous nous sommes focalisés. Pour rappel, ces éléments n'ont pas été relevés en situation réelle car nous ne pouvions pas identifier ce nombre considérable d'objets de façon simultanée, en complément des compétences sociales révélées au cours des phases de négociation identifiées et des relevés d'idées clés autour des objectifs défendus. Compte tenu du très riche contenu des réunions et des éléments que nous observons, il nous aurait fallu mobiliser une équipe d'un certains nombre de chercheurs pouvant chacun cibler son attention sur un objet particulier.

C'est pourquoi nous procédons aux repérages des « objets » ciblés dans le cadre de notre recherche dans un second temps, *« après-coup »,* c'est-à-dire après les réunions observées. Ces identifications sont réalisées à partir de divers supports :

- Papier-crayon issus de notre grille d'analyse, qui nous on permit de relever *in situ* 340 « séquences ». Pour rappel ces « séquences » correspondent à un « découpage » du contenu des échanges. Ce séquençage correspond à des « temps » de la négociation, d'une durée non régulière mais correspondant généralement à une quinzaine de secondes (temps évalué à partir du visionnage des vidéo).
- Films réalisés en situation réelle.
- Entretiens réalisés avec la direction ou des échanges avec les syndicalistes (entrevues libres, entretiens semi-directifs, entretiens d'auto-confrontations).

L'intégralité des films recueillis au cours des réunions, soit 12 heures de films, a été retranscris pour nous aider à relever les « objets » ciblés (voir annexes IV A, pp. 49 à 433).

Méthode d'analyse des données

7. PRÉSENTATION GLOBALE DES ANALYSES

a) Généralités sur les analyses qualitatives

(1) En amont des analyses qualitatives

Afin d'exploiter le contenu des négociations de façon microscopique et optimale, nous devons adopter une méthodologie appropriée permettant de faciliter l'exploitation des données.

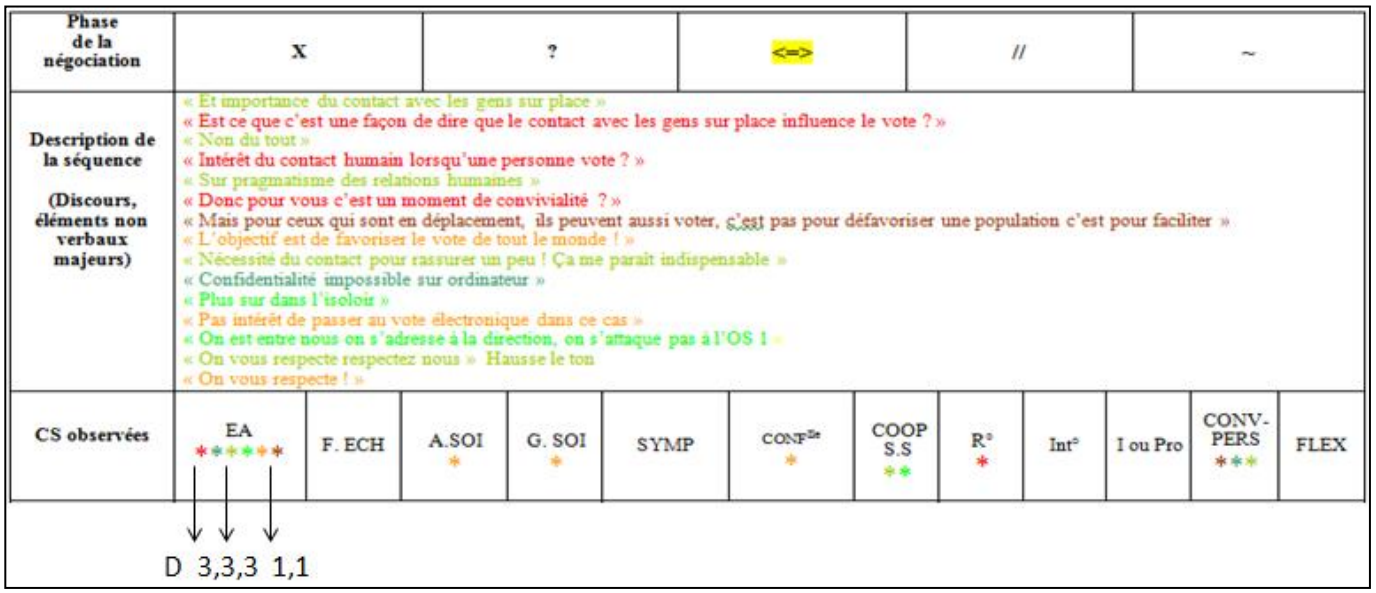
Nous avons complété le contenu des échanges notés en situation réelle au sein des grilles de relevé avec l'aide des supports filmiques. Nous avons procédés aux analyses qualitatives avec ce dernier support et également avec les entretiens (IV J, pp. 613-619) et les entretiens d'auto-confrontations (voir annexes IV J, pp 620 à 648).

Nous avons les compétences sociales identifiées par acteur : direction et organisations syndicales « 1 », « 2 », « 3 » ou « 4 » (issues de la grille de relevé). Concernant les deux premières réunions de négociation portant exclusivement sur le vote électronique, les échanges étaient clairs et le contenu simple à recueillir. Nous disposons donc d'un relevé particulièrement précis.

Suite aux observations et aux relevés des grilles, nous connaissons les idées défendues par chaque membre au cours de l'intégralité des réunions. Ces relevés sont retranscrits informatiquement pour des raisons de visibilité, afin d'obtenir des supports plus clairs et d'optimiser l'espace prévu aux contenus des échanges, qui ont été complétés avec l'aide du support vidéo dans le cas des réunions portant sur les élections professionnelles. Au cours de cette étape de retranscription informatique, nous différencions chaque acteur par des codes couleurs (cf. figure ci-dessous). Les teintes rouges et roses sont destinées à la direction, les couleurs orange et marron représentent l'organisation syndicale « 1 » (OS 1), les dégradés de bleus représentent les membres de l'organisation syndicale « 2 » (OS 2), les nuances de vert représentent les membres de l'organisation syndicale « 3 » (OS 3), enfin, les violets font références à l'organisation syndicale « 4 » (OS 4). Ces choix de couleurs sont dépourvus de symbolique quelconque, ils représentent uniquement chaque « entité » et s'inscrivent dans une visée pratique afin de favoriser les distinctions entre participants lors de nos analyses (cf. Figure 14 ci-dessous et Figure 15 page suivante).

Figure 14 : Description des codes couleurs attribués aux acteurs des réunions de négociation

Méthode d'analyse des données



Légende :
D = direction
3 = OS 3
1 = OS 1

Figure 15 : Illustration de retranscription informatique d'une séquence

A ce stade, en amont des analyses, nous disposons donc des éléments suivants (cf. figure 16 ci-dessous) :

- Les données papiers-crayon répertoriées au sein de 340 « grilles de relevé des compétences sociales », avec les compétences sociales mobilisées selon les acteurs, les phases de négociations, les idées principales des échanges, contenu issu des observations réelles.
- La retranscription complète des 12 heures de film, complétant le contenu des idées clés relevées au cours des interactions, dans les 340 séquences, avec des codes couleurs distinguant les acteurs entre eux.

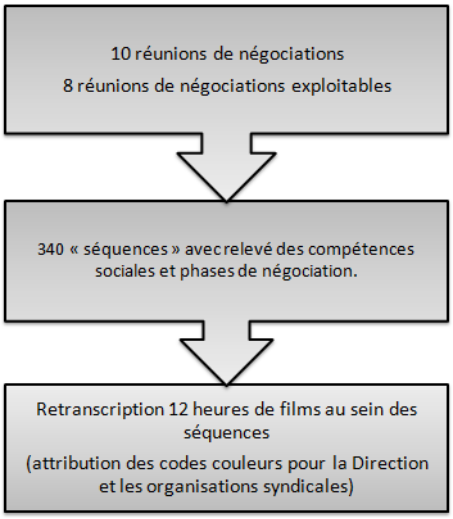


Figure 16 : recueils de données concernant les situations réelles de négociations

Méthode d'analyse des données

(2) Analyses qualitatives des données recueillies sur le terrain des négociations

Notre intention est de retranscrire « le réel », pour saisir le sens des situations observées sous l'angle de nos hypothèses de recherche. « *L'expérience vécue est d'une complexité qui la rend imparfaitement accessible, on ne peut prétendre atteindre le passé tel qu'il s'est déroulé, mais l'on peut néanmoins créer les conditions les plus favorables pour se rapprocher de cette expérience vécue et en entrevoir l'essentiel, ou* du *moins des éléments qui sont utiles pour l'évaluation et la conception* » (Cahour, 2012, p. 49). Avec l'aide du contenu des 340 séquences (compétences sociales selon les acteurs et les phases de négociations, le support filmique et les données issues des entretiens et des auto-confrontations), nous procédons à des analyses qualitatives au sein desquelles nous relevons les différentes composantes de la négociation sélectionnées dans notre étude : les interactions, le climat, les jeux d'influences, les intérêts.

Ces données sont regroupées au sein d'un tableau (cf. Figure 17 ci-dessous), représenté et complété (cf. Figure 18 ci-dessous) pour chacune des 340 séquences au cours de l'intégralité des réunions de négociations observées :

Thème 1 :						
Phase	**Interaction**	**CS**	**Idées clés Intérêts**	**Climat**	**Influence**	**Accord**

Figure 17 : Grille d'analyse de contenu pour chacune des 340 séquences

1: Vote électronique et bureaux de vote physique :						
Phases de négociation	Interactions (sens d'interaction)	Discours- Intérêts	CS	Climat	Jeux d'influence	Accord(s)
X	D=>OS	Vote électronique sans accès Internet Intranet: non. Donc vote papier.	A.SOI	D: bleu	D=>OS (vote papier car non à l'accès Internet Intranet): 2	

Figure 18 : Exemple d'analyse de contenu pour une séquence

Les thématiques peuvent être identiques au cours de plusieurs séquences, elles résument le contenu des échanges (cf. Figure 18 ci-dessus : « vote électronique et bureaux de vote physique »). Pour rappel, nous disposons déjà des éléments : « phases », « compétences sociales », « idées clés », repris dans la grille d'analyse. L'intégralité des analyses qualitatives est présentée en annexes (voir annexes V A-H, pp. 433 à 612).

Méthode d'analyse des données

. Dans ces grilles d'analyses (cf. exemple Figure 18 ci-dessus), les « objets » des négociations sont identifiés et relevés de la manière suivante :

- Les interactions sont relevées à partir des contenus issus des observations situées au sein des grilles des compétences sociales puis avec l'aide du support filmique. Elles sont identifiées de la manière suivante : un acteur A interagit avec un acteur B (notés « D » pour la direction, « OS 1 », « OS 2 », « OS 3 », « OS 4 » pour les organisations syndicales et « OS » pour l'ensemble des organisations syndicales). Des distinctions précises de chaque interaction sont réalisées au sein d'une même organisation syndicale.

- Les intérêts des acteurs des réunions sont identifiés à partir des recueils papier-crayon avec la grille, du visionnage des films, des entretiens et des auto-confrontations.

- Les climats ponctuant les échanges, nuancent les interactions : ils sont identifiés à partir de la méthode des « Six chapeaux » d'Edouard de Bono (1985) et des auto-confrontations qui, pour rappel nous permettent d'élucider certains contenus flous au sein des échanges, notamment en vue de repérer le climat dit « violet » relatif aux « non-dits » concernant certains intérêts défendus pendant les négociations.

- Les jeux d'influences : nous identifions les influences des divers acteurs à partir du contenu des échanges, des idées ou des positions que chacun cherche à faire appliquer. Au cours de nos analyses qualitatives concernant les influences entre acteurs, nous relevons les influences avec l'aide d'une échelle graduée de 0 à 4.

Nous développerons ensuite les méthodes utilisées pour identifier le climat et les influences au cours de la description détaillée de la méthodologie d'analyses de données concernant l'hypothèse 2b, au sein de ce chapitre.

(3) Cadre d'observation et d'analyse

Afin de répondre aux hypothèses, nous nous focalisons sur les compétences sociales mises en œuvre durant les réunions, puis nous considérons les éléments contextuels et constitutifs d'une interaction (modèle de Brown & Fraser, 1979) afin de cadrer objectivement les situations observées (cf. figure 19, page suivante).

Méthode d'analyse des données

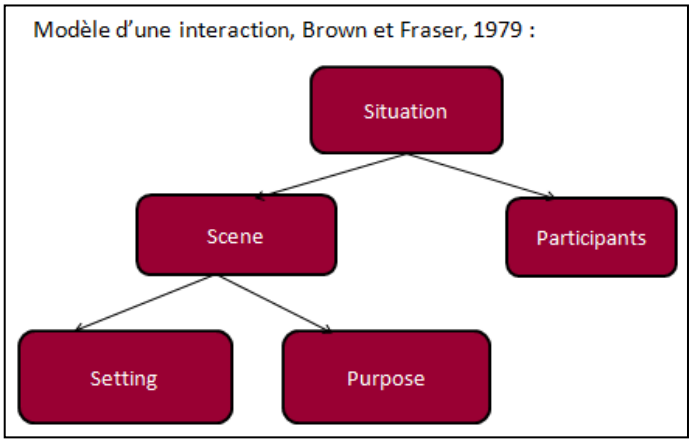


Figure 19 : rappel du modèle d'une interaction de Brown et Fraser, 1979

« Scène » *:* est la nature de l'action (négociation syndicale) : les négociations portent sur le vote électronique et sur la préparation aux élections professionnelles : l'accord préélectoral.

« Participants » *:* sont les acteurs (statuts, rôles) : la direction et les membres des organisations syndicales CFE-CGC, CFDT, CGT, FO.

« Setting » *:* correspond au cadre spatio-temporel : *ArcelorMittal* Montataire. Les réunions de négociation sont organisées au sein d'une même salle de réunion, de septembre à novembre 2013.

« Purpose » *:* fait référence aux enjeux. De façon globale, les enjeux de la négociation portant sur le vote électronique sont, pour la direction : l'instauration du vote électronique avec accès Internet-Intranet et une réduction des coûts avec une réduction du nombre d'assesseurs. Pour deux organisations syndicales, l'enjeu réside dans l'instauration du vote électronique avec accès Internet-Intranet pour des raisons principales de gain de temps et de facilitation. Pour une organisation syndicale, l'enjeu réside dans l'égalité d'accès au vote pour tous les salariés de l'entreprise, y compris les personnes n'ayant pas accès aux ordinateurs ou ayant peu de connaissances en informatique. Concernant la réunion portant sur les élections professionnelles, les enjeux pour la Direction résident principalement dans la répartition d'un nombre de sièges équivalent aux dernières élections et à un report de la date des élections. Pour les autres organisations syndicales, les enjeux primordiaux résident dans la défense du nombre de sièges par collège électoral.

« Situation » *:* correspond au contexte : *ArcelorMittal* a une histoire riche en événements et variations aux niveaux historique, sociologique, politique et économique, données qui ne nous ont cependant pas été transmises, pour des raisons de confidentialités.

Méthode d'analyse des données

b) Généralités sur les analyses quantitatives

Afin d'analyser les données recueillies en situation réelle de façon à répondre aux trois hypothèses posées dans le cadre de notre recherche, nous procédons à une analyse quantitative des données issues des 340 séquences et des supports filmiques. Cette analyse permet de relever les effectifs et fréquences à la fois des interactions, des climats et des influences entre acteurs préalablement identifiés au cours des analyses qualitatives, puis d'identifier des intervalles de confiance à partir des fréquences estimées et des corrélations.

Afin de réaliser les analyses quantitatives, nous nous concentrons uniquement sur la présence des éléments :

- La présence des phases de négociations identifiées est notée « 1 ».
- La présence de chaque compétence sociale par acteur (correspondant à l'émetteur du message au sein de l'interaction) est noté 1, en respectant les codes couleurs préalablement déterminés (pour rappel rouge et rose pour la direction, orange et marron pour l'OS 1, les teintes bleus pour l'OS 2, les teintes vertes pour l'OS 3 et les teintes violettes pour l'OS 4), afin d'effectuer des effectifs cumulés en fonction de divers critères.
- Les types d'interactions et d'influences, climat et intérêts ne peuvent pas être notés en 1 ou 0. Nous les transformons par des « macro Excel » en variables numériques afin de permettre les calculs d'effectifs. Celles-ci nous permettent par exemple d'identifier le nombre d'apparition du climat « beige » ou du groupe « interaction D (direction) => OS 2 » dans une réunion.

A titre d'exemple, le Tableau 4 ci-dessous présente la première séquence de la réunion 7 :

S.1	X	?	?<=>	<=>	<=>//	<=>~	//	~	EA	F.ECH	A.SOI	G.SOI	SYMP	CONFlle	COOP S.S	R°	INT°	I ou PRO	CONV PERS	FLEX	Interaction	Intérêt	Climat	Influence	Accord
	1								1		1										D=>OS	Communiquer la réalité des effectifs et aller vers un accord	beige	D=>OS : 1	
	1								1		1						1				OS 2 =>D	Obtenir les preuves des résultats obtenus	beige	OS 2 =>D : 3	
	1								1												OS 4 =>D		jaune		

Tableau 4 : exemple du traitement des données réalisé pour les analyses quantitatives

Rappel des phases : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact- questionnement -discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Les analyses quantitatives des compétences sociales révélées au cours du processus de négociation sont présentées en annexes (VI pp 685 à 773). Les fréquences associées aux divers objets des négociations sont calculées ultérieurement.

Méthode d'analyse des données

8. ANALYSES RÉALISÉES DANS LE CADRE DE L'HYPOTHÈSE 1

- ***H1 :*** *Les compétences sociales seraient mises en exergue dans la négociation syndicale et il serait possible de les formaliser par un dispositif méthodologique adapté*.

Pour répondre à cette première hypothèse, nous procédons à des analyses quantitatives puis à des analyses qualitatives.

a) Analyses quantitatives, présentation des choix statistiques

Nous cherchons à connaître la totalité des compétences sociales mobilisées au cours de l'ensemble des réunions afin d'obtenir un aperçu concret du panel des compétences sociales recueillies. Nous nous concentrons au cours de cette hypothèse à un niveau global. Notre première approche des compétences sociales est générale, c'est pourquoi nous effectuons nos calculs par rapport à la totalité des réunions, afin d'obtenir un premier aperçu de la mobilisation de ces compétences.

Nous calculons pour cela les effectifs et fréquences des compétences sociales mises en œuvre par l'ensemble des acteurs pour l'intégralité des réunions de négociation.

Nous utilisons également la méthode Wilson (1927) avec le logiciel R Studio, afin de démontrer les intervalles de confiance des estimations de ces fréquences (avec un seuil de 95%). Ceux-ci permettent de rendre compte de l'incertitude des fréquences estimées des compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de l'ensemble des réunions de négociations.

(1) Description de la méthode Wilson (1927)

Cette méthode statistique apporte des « barres d'erreurs » à partir desquelles il est possible de déduire les intervalles de confiance et d'affirmer dans un certain pourcentage la présence de la valeur du paramètre. Dans le cadre de notre recherche nous avons sélectionné un seuil de 95%, nous avons donc 5% d'erreur (sélectionner un seuil de 99% nous aurait apporté des intervalles plus larges et moins précis).

Cette méthode calcule les intervalles de confiance spécifiques aux fréquences et a la particularité d'être considérée comme étant plus fiable que d'autres méthodes. Elle apporte un regard plus critique sur les fréquences préalablement obtenues avec l'outil Excel. Les pourcentages obtenus avec la méthode de Wilson correspondent à une estimation des vraies valeurs de la population sous-jacente. Selon des effectifs obtenus, moins il y a de

Méthode d'analyse des données

données, plus les barres d'intervalles sont grandes (ou « larges ») et moins il y a d'assurance dans nos affirmations. En revanche, les intervalles restreints apportent une quasi certitude que la valeur existe et se situe dans ceux-ci.

(2) Choix du logiciel R avec R studio

Ce logiciel est un langage de programmation spécialisé pour les statistiques. Il s'agit d'une plateforme qui exécute le langage à partir des données entrées qu'il traite en fonction des commandes et à partir de « pacquages » offrant des fonctionnalités différentes et des calculs avancés, à partir desquelles il fournit les résultats. Le logiciel a l'avantage d'être « libre », il offre la possibilité de revoir le programme utilisé (avec l'accès aux codes sources) et ainsi de vérifier les données et de rendre la recherche reproductive.

b) Analyses qualitatives

Suite aux constats établis à partir des résultats quantitatifs, les analyses qualitatives permettent d'effectuer un retour sur les outils proposés dans cette recherche : le lexique des compétences sociales et la grille de relevé utilisée en situation réelle.

Le récapitulatif des analyses relatives à la première hypothèse est présenté dans le Tableau 5 ci-dessous.

Objectif	Répondre à l'hypothèse 1
Focus sur les éléments observés	- Compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours des réunions de négociations - Retour sur les outils créés
Approche Méthodologique	- Analyses quantitatives - Analyses qualitatives
Méthode - Outils	- Fréquences (Excel) - Méthode de Wilson (R Studio)
Justification de ces choix méthodologiques et outils	Méthode de Wilson : obtenir des intervalles de confiance nous permettant de rendre compte de l'incertitude des fréquences estimées. Cette méthode offre une possibilité de généralisation des résultats, dans le cadre des réunions observées.

Tableau 5: récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 1

Méthode d'analyse des données

9. ANALYSES RÉALISÉES DANS LE CADRE DE L'HYPOTHÈSE 2A

Ensuite, nous nous attachons à réaliser des analyses quantitatives à partir de nos données afin de répondre à notre seconde hypothèse de recherche :

H2 a) Il existerait une relation dynamique entre la mise en œuvre des compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale.

Au cours de cette hypothèse, nous intervenons à un niveau plus « macroscopique », par rapport à l'hypothèse précédente. Nous cherchons à connaître la totalité des compétences sociales mobilisées par phases de négociation, par acteur et par réunion. Nous réalisons donc les effectifs et fréquences de compétences sociales mises en œuvre :

- Pour chacune des phases du processus de négociation.
- Par réunion, puis au cours de l'ensemble des réunions de négociation, selon la Direction et l'organisation syndicale.
- Pour l'ensemble des acteurs en fonction des phases de négociation.

a) Analyses quantitatives

Nous procédons à une analyse factorielle des correspondances (avec l'outil *Statistica*) afin de rendre compte des interactions entre les modalités compétences sociales et acteurs par réunion et des compétences sociales selon les phases de négociation. Nous avons un premier aperçu de ces interactions en analysant les données de nos calculs de fréquences (avec l'outil Excel), mais cette seconde méthode permet de rendre compte de manière plus objective des corrélations entre ces composantes et semble être la méthode la plus appropriée face à notre échantillon de données restreint. Une analyse des correspondances multiples (ACM) peut sembler, au premier abord, adaptée à notre étude, cependant, certains plans sont difficilement visibles avec l'AFC, il nous semblait donc non approprié d'ajouter des données et de surcharger les cartes. D'autre part, le nombre de données est restreint pour croiser un ensemble de données simultanément. L'AFC est une analyse de traitement de tableaux de contingences, tableaux d'effectifs rendant compte d'une ventilation d'une population en fonction de deux variables retenues (par exemple compétences sociales par acteur). Cette méthode a été introduite par J-B. Benzecri dans les années 60, elle correspond à une analyse des composantes principales et elle permet la lecture d'informations contenues dans un espace multidimensionnel par une réduction de cet espace en conservant au maximum d'informations contenues dans l'espace initial, elle repose traditionnellement sur un test du Chi^2.

A ce niveau d'analyse, nous souhaitons également vérifier nos résultats et leur caractère « généralisable » pour ces négociations. Nous effectuons des estimations de

Méthode d'analyse des données

proportions de mise en œuvre des compétences sociales en suivant la méthode de Wilson, selon les phases de négociation et selon les acteurs.

Le récapitulatif des analyses relatives à la première hypothèse est présenté dans le Tableau 6 ci-dessous.

Objectif	Répondre à l'hypothèse 2a
Focus sur les éléments observés	Compétences sociales Evolution des négociations : selon les phases marquant le processus de négociation et les réunions.
Approche méthodologique	Qualitatif : repérage des compétences sociales et des phases. Quantitatif : effectifs, fréquences, analyses factorielles des correspondances, étude des estimations de proportions.
Méthode - Outils	*Excel, effectifs, fréquences* *Statistica, AFC* *R Studio, méthode de Wilson*
Justification de ces choix méthodologiques et outils	Excel : Mise en relief précise de la quantité des diverses compétences sociales mobilisées par acteur au cours de l'évolution de la négociation. Statistica : compréhension des interactions entre compétences sociales et évolution des négociations Méthode de Wilson : obtention des intervalles de confiance nous permettant de comparer directement les compétences sociales des acteurs entre eux et par rapport aux phases de négociations.

Tableau 6: Tableau récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 2a

10. ANALYSES RÉALISÉES DANS LE CADRE DE L'HYPOTHÈSE 2B

2b) Cette relation dynamique évoluerait en fonction des « objets » de la négociation.

Afin de traiter les données pour cette seconde hypothèse, nous procédons à des analyses qualitatives et quantitatives afin de traiter de cette seconde partie de la deuxième l'hypothèse :

Celle-ci repose sur deux principaux éléments d'analyses :

1. Les interactions et influences
2. Les stratégies d'alliances et de divergences
3. Les climats

Méthode d'analyse des données

a) 1. Interactions et influences

Le premier objet d'étude concerne les interactions et les jeux d'influences entre acteurs. Nous procédons à des analyses qualitatives puis à des analyses quantitatives afin de traiter les données.

(1) Analyses qualitatives

Ces analyses nous permettent d'identifier les interactions, les jeux d'influences entre acteurs intégrant les stratégies d'alliances et de divergences.

Les interactions et jeux d'influences correspondent également à des composantes de la négociation que nous souhaitons observer.

Les interactions sont relevées manuellement à partir du contenu issu des grilles de relevés au sein des 340 séquences et avec l'aide du support filmique. Ces interactions sont au nombre de 20 possibilités (cf. Figure 20 ci-dessous).

Interactions de la direction (D)	Interactions de l'OS 1	Interactions de l'OS 2	Interactions de l'OS 3	Interactions de l'OS 4
D => OS	OS 1 => OS	OS 2 => OS	OS 3 => OS	OS 4 => OS
D => OS 1	OS 1 => D	OS 2 => D	OS 3 => D	OS 4 => D
D = > OS 2	OS 1 => OS 2	OS 2 => OS 1	OS 3 => OS 1	OS 4 => OS 1
D => OS 3	OS 1 => OS 3	OS 2 => OS 3	OS 3 => OS 2	OS 4 => OS 2
D = > OS 4	OS 1 => OS 4	OS 2 => OS 4	OS 3 => OS 4	OS 4 => OS 3

Figure 20 : tableau des diverses interactions possibles entre acteurs au cours des négociations

Les influences sont identifiées à partir d'une échelle de mesure de 0 à 4 (0 rappelle l'absence d'influence d'un acteur sur un autre et 4 représente une interaction totale d'un acteur sur un autre). Les correspondances précises de chaque degré sont présentées en Figure 21 page suivante.

Cette échelle repose sur une échelle proposée au sein de l'outil MACTOR, qui sera présenté ultérieurement. Elle se décompose en deux parties : l'une orientée vers l'action, c'est-à-dire la recherche d'influence envers autrui et l'autre orientée vers les résultats obtenus en termes d'influence effectivement exercée sur autrui.

Les degrés « 1 » et « 2 » peuvent sembler plus abstraits que les autres degrés de l'échelle. Leur repérage est facilité par l'analyse du discours des acteurs. Le type « 1 » est repéré avec une bonne connaissance des situations et des intérêts de chaque protagoniste, intérêts qui ont été particulièrement discernés grâce aux entretiens semi-directifs et aux

Méthode d'analyse des données

entretiens d'auto-confrontations. Nous comprenons de cette façon que certaines demandes sont effectuées dans l'optique d'obtenir ou de défendre un intérêt précis, sans que celui-ci ne soit formulé (par exemple, lorsque la direction insiste plusieurs fois pour comprendre le choix de l'OS 3 en défaveur du vote électronique avec accès Internet-Intranet, nous comprenons qu'elle cherche à remettre en question leur choix, sans toutefois l'exprimer directement).

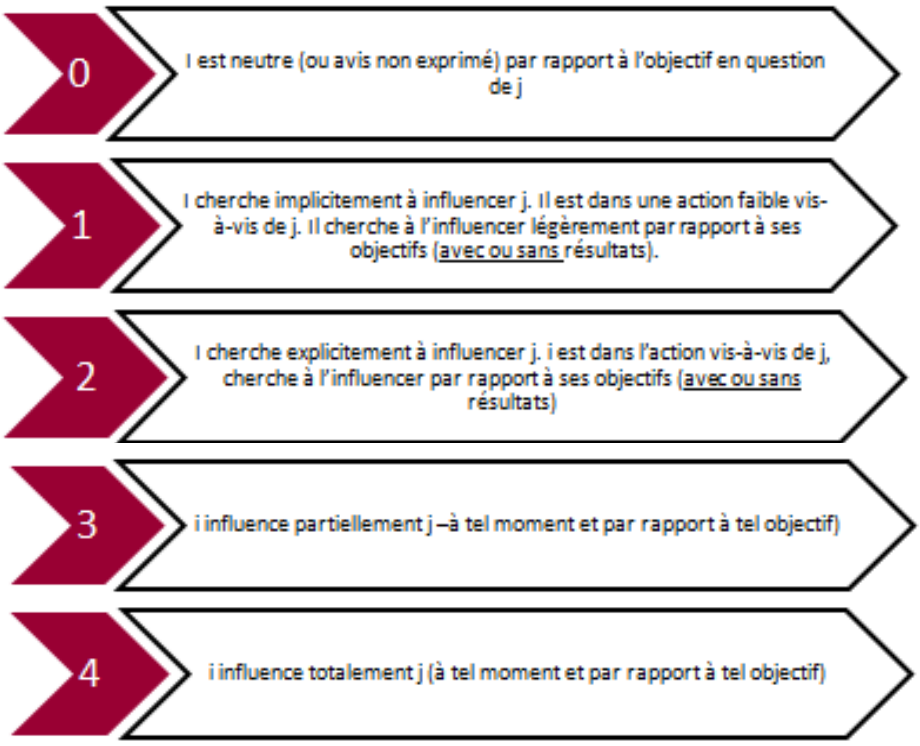


Figure 21 : Echelle de mesure des types d'influences

(2) Analyses quantitatives

A partir de ces éléments (interactions, jeux d'influences entre acteurs), nous proposons divers calculs afin de comprendre leurs éventuelles interactions avec la mobilisation des compétences sociales. Pour cela, nous réalisons des calculs des effectifs et fréquences de ces éléments à la fois par phase de négociation, par réunion, pour l'ensemble des réunions, pour chaque interaction ou pour l'ensemble des acteurs (Direction et chacune des organisations syndicales).

Ces calculs s'organisent de la manière suivante :

Méthode d'analyse des données

Nous nous concentrons sur les effectifs de chaque type d'influence selon l'interaction et la compétence sociale mobilisée simultanément. Nous ne procédons pas à des fréquences dans ce cadre, car nous procédons au traitement analytique microscopique de situations irrégulières et peu fréquentes donc plus difficilement généralisables.

- *<u>Exemple</u> : Type d'interaction : D-OS : « Direction et Organisations syndicales » puis D-OS « 1 », « 2 », « 3 » : « Direction et Organisation syndicale 1, 2 et 3 » au cours de la seconde réunion portant sur le vote électronique, au cours de la phase de discussion (⇔) :*

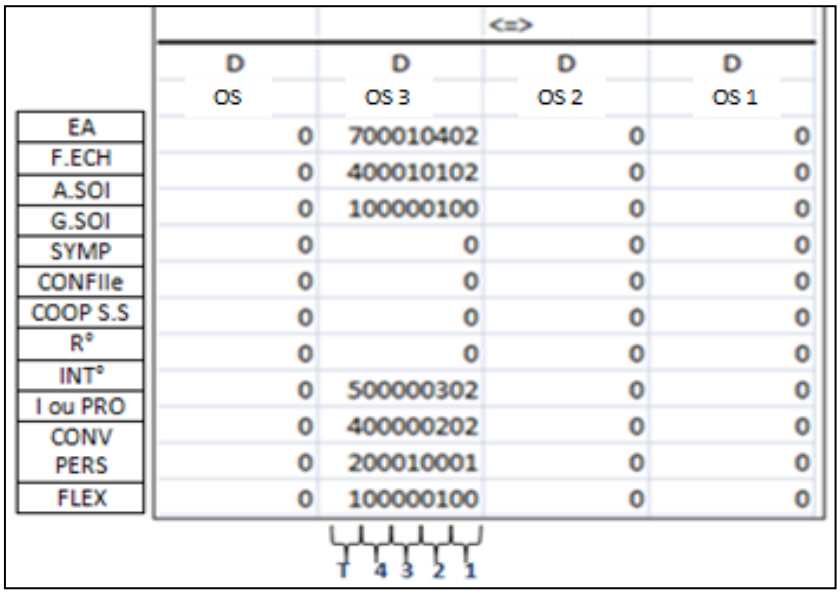


Figure 22 : Illustration : exemple de traitement de données (jeux d'influences selon les interactions)

T : *correspond au total des influences selon le type d'interaction et au cours de cette phase de « discussion ».*
4 : *correspond au total des influences de type « 4 » selon le type d'interaction et au cours de cette phase de « discussion ».*
3 : *correspond au total des influences de type « 3 » selon le type d'interaction et au cours de cette phase de « discussion ».*
2 : *correspond au total des influences de type « 2 » selon le type d'interaction et au cours de cette phase de « discussion ».*
1 : *correspond au total des influences de type « 1 » selon le type d'interaction et au cours de cette phase de « discussion ».*

A la lecture de ce tableau (figure 22 ci-dessus), nous constatons, au cours de la seconde réunion de négociation, que la direction a cherché à influencer uniquement l'OS 3, avec majoritairement des influences de type « 2 » en mobilisant les compétences sociales « Ecoute active » et « Initiative ou Proposition » puis de type « 1 » lors de la mobilisation des compétences sociales « Ecoute active », « Facilité à créer l'échange », « Interrogation » et « Initiative ou Proposition ». Elle n'a influencé en partie (influence de type 3) qu'une seule fois, en mobilisant « Convaincre persuader ».

Méthode d'analyse des données

b) 2. Interactions, influences, stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs

Afin de simplifier notre vision sur ces jeux d'influences pour chacune des réunions, nous avons choisi d'illustrer graphiquement les stratégies d'alliances entre acteurs. Pour cela, l'outil MACTOR nous semble être une méthode appropriée car elle répertorie les divers acteurs des négociations, leurs intérêts respectifs et nous permet d'obtenir des cartographies des influences directes ou indirectes, des distances entre acteurs et leurs stratégies d'alliances ou de conflits. Dans le cadre de notre recherche, elle nous permet d'obtenir une visibilité sur les alliances entre acteurs.

L'illustration des positions des acteurs en termes de conflits et d'alliances par rapport aux objectifs est représentée en fonction de l'évolution au cours des différentes réunions, nous observons en parallèle les compétences sociales mobilisées par chaque acteur lors de ces réunions. Ces observations rendent comptent en partie de la diversité et de la variation des jeux d'influences entre acteurs.

La méthode MACTOR a été élaborée par Godet (2001)[34], ces méthodes et ces conseils apportent une aide bénéfique aux entreprises, collectivités territoriales et gouvernements le consultant. MACTOR est une technique d'analyse des stratégies d'acteurs, dont les objectifs sont focalisés autour de la détermination des rapports de force entre chaque instance, puis le repérage des divergences et des convergences face aux intérêts divers (afin d'identifier les stratégies d'alliance ou de prévoir les mouvements offensifs éventuels). Cette méthode s'élabore en sept phases (Godet, 2007, pages 187-188) :

> *1. « Etablir un carte d'identité de chaque acteur présent sur le périmètre étudié*
> *2. Identifier leurs enjeux et objectifs stratégiques*
> *3. concevoir une matrice (des interactions en croisant les paires acteurs/objectifs en faisant ressortir les divergences et les convergences*
> *4. hiérarchiser les objectifs de chaque partie en présence et identifier les tactiques qu'ils ont à leur disposition*
> *5. évaluer les rapports de force*
> *6. intégrer l'état des rapports de force avec la phase 3*
> *7. Emettre des recommandations »* (non utilisée dans notre recherche) ».

(1) Présentation générale de la méthode MACTOR

MACTOR (Méthode ACTeurs, Objectifs, Rapports de force), est une méthode qui dévoile les jeux d'alliances et de conflits potentiels au sein d'une interaction de groupe. Elle

[34] Intervenant au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), est membre de l'Académie des technologies et du Conseil d'analyse économique.

Méthode d'analyse des données

propose de considérer la complexité et la richesse des jeux d'acteurs et fournit des résultats qui apportent une vision et un éclairage sur les réseaux de communication qui se créent et se recréent continuellement en fonction des positions des acteurs sur les objectifs, ce qui conditionne le système étudié et nous apporte une meilleure compréhension de certains conflits notamment. Elle permet d'anticiper certains comportements au sein d'un groupe, au travers la création de divers scénarii reflétant les possibilités d'évolution des relations futures, d'ou son nom de *« méthode prospective »*. Nous ne faisons toutefois pas usage de cet aspect prospectif dans le cadre de notre recherche.

Nous nous sommes réappropriés la méthode en mettant l'accent sur certains aspects et en mettant en sourdine d'autres points qui ne nous intéressaient pas dans le cadre de notre recherche.

L'outil Excel nous a permis au préalable de refléter le « schéma » de mise en œuvre des compétences sociales en fonction des interactions, des phases de négociations abordées par réunion et des jeux d'influences entre acteurs.

En utilisant la méthode MACTOR, nous souhaitons illustrer les jeux d'influences entre acteurs (relevés lors de nos analyses qualitatives) par réunion, avec des tableaux et graphiques dans le cadre de l'hypothèse H2b et étayer, développer nos interprétations ultérieures autour de la mobilisation des compétences sociales par acteur et par réunion de négociation.

(a) Descriptif de la méthode MACTOR dans le cadre de notre recherche

Cette méthode suit un processus de huit étapes afin d'analyser les jeux des acteurs :

1. La première étape consiste à établir une liste des acteurs présents en situation réelle (cf. tableau 7 ci-dessous) :

Liste des acteurs		
N°	Intitulé long	Intitulé court
1	Direction	D
2	Organisation syndicale 1	OS 1
3	Organisation syndicale 2	OS 2
4	Organisation syndicale 3	OS 3
5	Organisation syndicale 4	OS 4

Tableau 7* : liste des participants

2. La seconde étape est le remplissage d'un tableau reflétant les « stratégie des acteurs » :

Nous identifions les enjeux et décrivons les objectifs associés aux acteurs (pour chacune des réunions), cf. tableau 8 page suivante.

Méthode d'analyse des données

Liste des objectifs

N°	Intitulé long	Intitulé court	Enjeu	Description
1	D : échanger sur les demièr...	D	stratégique	Echange sur les dernières ...
2	OS 1 : désignation d'un Pré...	OS1 Présid	méthodologique	Désignation d'un Président ...
3	OS 2 : considère que les ag...	OS2	stratégique	Considérer que les agents a...
4	OS 3 : tirage au sort pour l'a...	OS 3 tirag	stratégique	Souhaite le tirage au sort po...
5	OS 4 : ne déposera pas les ...	OS4	stratégique	Ne déposera pas les statuts...

Tableau 8* : liste des objectifs

3. La troisième étape consiste à remplir une matrice MID (Matrice des influences directes) afin de positionner chacun des acteurs par rapport aux objectifs (cf. tableau 9 ci-dessous) :

Matrice des Influences Directes (MID)

.	D	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
D	0	1	3	0	0
OS 1	0	0	4	0	0
OS 2	0	4	0	0	0
OS 3	0	0	0	0	0
OS 4	0	0	4	0	0

Tableau 9* : matrice des influences entre acteurs

Cette matrice MID représente les influences directes entre acteurs (« acteurs X acteurs »). L'outil MACTOR précise : *« les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur »* et propose l'échelle suivante :

- *0 : « Pas d'influence » (l'acteur i a peu ou pas d'influence sur l'acteur j)*
- *1 : « Processus opératoires » (l'acteur i peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et l'espace les processus opératoires de gestion de l'acteur j)*
- *2 : « Projets » (l'acteur i peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur j)*
- *3 : « Missions » (l'acteur i peut remettre en cause l'accomplissement des missions de l'acteur j)*
- *4 : « Existence » (l'acteur i peut remettre en cause l'existence de l'acteur j)*

Comme nous le constatons, l'échelle de mesure des influences est croissante. Afin d'ajuster l'outil aux situations étudiées dans le cadre de notre recherche, nous proposons d'ajuster la légende de cette échelle, en respectant la croissance des influences (cf. tableau 10 page suivante). Nous n'évoquons pas la remise en cause de « processus opératoires, projets, missions » ou « existence » de l'individu, proposés dans l'outil, car ces indicateurs ne sont pas analysés dans le cadre de notre étude.

Méthode d'analyse des données

Echelle initiale (outil MACTOR)	Modification de l'échelle et adaptation à notre étude
0 : *i n'a pas d'influence sur l'acteur j (neutralité de l'acteur j)*	***0 :*** *L'acteur i ne remet pas en cause l'objectif de l'acteur j.*
1 : *L'acteur i exerce une influence minime sur l'acteur j (l'acteur i remet en cause une partie infime de l'objectif de l'acteur j)*	***1 :*** *L'acteur i remet en cause (peut remettre en cause) une partie minime de l'objectif de l'acteur j.*
2 : *L'acteur i exerce une influence moyenne sur l'acteur j (l'acteur i remet en cause certains aspects de l'objectif de l'acteur j)*	***2 :*** *L'acteur i remet en cause (peut remettre en cause) certains aspects de l'objectif de l'acteur j.*
3 : *L'acteur i exerce une grande influence sur l'acteur j (à tel moment par rapport à tel objectif)*	***3 :*** *L'acteur i remet en cause (peut remettre en cause) une grande partie de l'objectif de l'acteur j. (i influence en grande partie j en l'orientant vers son objectif)*
4 : *L'acteur i exerce une influence totale sur l'acteur j (à tel moment par rapport à tel objectif) (l'acteur i influence totalement l'acteur j en l'orientant vers son objectif)*	***4 :*** *L'acteur i remet en cause (peut remettre en cause) totalement le projet de l'acteur j.*

Tableau 10 : Passage de l'échelle des influences proposée dans l'outil MACTOR à l'échelle des influences utilisée dans le cadre de notre recherche

Afin de remplir les données correspondants à l'échelle présentée dans le tableau, nous pouvons nous poser la question suivante : « l'acteur i remet-il en cause le projet de l'acteur j ? » (Et non plus, comme dans l'outil : « l'acteur i exerce t-il une influence sur l'acteur j ? »).

Cette étape permet au logiciel de rendre compte des influences directes et indirectes entre acteurs dans la matrice MIDI et d'évaluer automatiquement leur rapport de force (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième) avec la construction de plan influence-dépendance.

4 : La quatrième étape de la méthode consiste à relater les positions simples de chaque acteur sur chaque objectif dans une matrice MAO (Matrice Acteurs x Objectifs). Le logiciel établi une autre matrice des positions valuées « acteurs/objectifs », intitulée « 1MAO », qui rend compte de l'attitude de chaque acteur par rapport à chaque objectif en indiquant sa position par un système de notation (+1 pour l'acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif ; - 1 s'il est opposé à l'accomplissement de l'objectif et 0 pour indiquer sa neutralité).

Méthode d'analyse des données

5 : Au cours de cette cinquième étape, à partir du remplissage d'une autre matrice « 2MAO », le logiciel MACTOR évalue l'implication de chaque acteur dans la situation, en tenant compte de sa position valuée sur la totalité des objectifs (cf. tableau 11 ci-dessous). Cette matrice implique un système de cotation, avec un indicateur d'autant plus élevé que l'acteur est impliqué par l'objectif (notation 0 si l'objectif est peu conséquent ; 1 si l'objectif met en cause ou favorise les processus opératoires ; 2 si l'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur ...)

Matrice des positions valuées (2MAO)

.	D VE II	OS 1 VE II	OS 2 VEII	OS3VEsansI	OS 4
D	0	4	4	-3	0
OS 1	4	0	4	-3	0
OS 2	4	4	0	-3	0
OS 3	-3	-3	-3	0	0
OS 4	0	0	0	0	0

Tableau 11* : matrice des positions des acteurs face aux intérêts

* Tableau 7, Tableau 8 Tableau 9 et Tableau 11 ci-dessus: illustration des tableaux à remplir dans le logiciel de la méthode MACTOR.

La légende de ce tableau 2MAO présente dans l'outil MACTOR précise « *le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif* » et propose la légende suivante :

« 0 : L'objectif est peu conséquent
1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc…) de l'acteur/ou favorise de façon limitée ses processus opératoires
2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets
3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions
4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence »

Une fois de plus, afin d'ajuster l'échelle aux situations étudiées dans le cadre de notre recherche, nous modifions la légende, en respectant la « croissance » et la « hiérarchie » présente dans l'échelle initiale.

- -4 : l'acteur i est totalement contre l'objectif de l'acteur j
- -3 : l'acteur i est en grande partie contre l'objectif de l'acteur j

Méthode d'analyse des données

- -2 : l'acteur i est partiellement contre l'acteur j *(l'acteur i remet en cause certains aspects de l'objectif de l'acteur j)*
- -1 : l'acteur i est faiblement contre l'acteur j *(l'acteur i remet en cause une partie infime de l'objectif de l'acteur j)*
- 0 : neutre
- 1 : l'acteur i est faiblement pour l'acteur j (l'acteur i est pour une partie infime de l'objectif de l'acteur j)
- 2 : l'acteur i est partiellement pour l'acteur j (l'acteur i est pour certains aspects de l'objectif de l'acteur j)
- + 3 : l'acteur i est en grande partie pour l'objectif de l'acteur j
- + 4 : l'acteur i est totalement pour l'objectif de l'acteur j

Nous avons conscience des difficultés à distinguer les niveaux 1, 2 et -1, -2. Nous procédons à une technique pour contrer à ce problème, que nous présentons dans le point ci-dessous, « Précision sur notre usage du logiciel MACTOR ».

Afin de remplir le tableau 11 précédent, nous pouvons nous poser la question en deux temps :

- « L'acteur est-il favorable (+), opposé (-) ou neutre (0) vis-à-vis de l'objectif en question ? »
- Et : « Avec quelle intensité (-4 à 4) ? »

Enfin, les étapes 6 et 7 de la méthode MACTOR sont centrées sur la formulation de recommandations stratégiques et cohérentes. Dans ces dernières étapes, il s'agit de formuler les hypothèses sur les tendances, les événements et les ruptures qui vont caractériser l'évolution des rapports de force entre les acteurs, puis il s'agit de procéder à un bilan et à des perspectives en posant les questions clés pour l'avenir. Nous ne procédons pas à cette étape car nous nous focalisons sur le développement des compétences sociales mobilisées et nous ne nous inscrivons pas dans une logique de modifications des réseaux d'interactions.

(i) Précision sur notre usage du logiciel MACTOR

Dans le cadre des analyses réalisées incluant l'utilisation de MACTOR, nous avons respecté stricto-sensu l'évolution de chacune des réunions et l'ordre d'apparition de chaque objectif. Cependant, à partir de la troisième réunion et de la thématique portant sur l'accord préélectoral, nous constatons un nombre importants d'objectifs variés pour les divers acteurs. L'évocation et/ou la défense de ceux-ci est aléatoire sur la durée de chaque réunion (un objectif peut-être défendu en début de négociation, puis laissé en suspend pour un

Méthode d'analyse des données

autre intérêt, repris en milieu ou en fin de réunion). Afin de faciliter l'utilisation de l'outil MACTOR, nous avons fait le choix de regrouper, pour chaque réunion, les objectifs de chacun des acteurs selon les valences qui leurs étaient attribuées.

Exemple : au cours de la réunion 2 :

Considérons la situation où : D est pour l'objectif « x », contre l'objectif « y » et pour l'objectif « z » d' « OS 1 », qui apparaissent de la manière suivante (position de la direction indiquée en rouge):

OS 1	***Instant 1***	***Instant 2***
Objectifs :	*Objectif **x** : pour* *Objectif **y** : contre*	*Objectif **z** : pour*

Nous regroupons les objectifs de l'OS 1 de la réunion 2 de la manière suivante :

objectif x et objectif z	*1ère utilisation de MACTOR*
Objectif y	*2de utilisation de MACTOR*

Nous obtenons donc des données plus précises et aussi plus « marginales » concernant les positions autour des objectifs et les convergences ou divergences entre acteurs : l'influence est soit absente, présente en partie ou totalement présente ; l'acteur i est soit neutre, partiellement contre, totalement contre, partiellement pour, totalement pour l'objectif de j. Il nous serait en effet difficile d'évaluer les subtilités de degrés d'influences, de valences et de hiérarchies entre les échelons 1 et 2, -1 et -2, cela risquerait d'entraîner d'autant plus à des interprétations risquées, voir biaisées.

c) 3. Les climats

Le second objet d'étude concerne les climats présents au cours des échanges au sein des négociations syndicales. Nous procédons également à des analyses qualitatives puis à des analyses quantitatives.

Méthode d'analyse des données

(1) Analyses qualitatives

Ces analyses nous permettent d'identifier les interactions, les jeux d'influences entre acteurs (intégrant les stratégies d'alliances et de divergences) puis les divers climats.

Pour chacune des 340 séquences, nous avons relevé les climats majoritairement présents, en suivant une échelle de sept climats, à partir d'une adaptation du modèle d'Edouard de Bono (1987), « La méthode des six chapeaux ». De Bono[35] élabore une méthode de management personnel ou de groupe, créée dans l'optique d'éviter la censure des idées nouvelles dérangeantes, de favoriser un climat propice aux échanges et à l'expression d'idées diversifiées, orienté vers la résolution collective de problèmes.

Les entretiens semi directifs et d'auto-confrontations nous ont aidés à relever les intérêts des acteurs et à identifier le climat « violet », par l'accès à de nouveaux éléments relatifs aux intérêts de chacun (voir annexes V K, pp. 658 à 673).

- *Exemple* de repérage du climat « violet » : séquences dans lesquelles il était question du choix de calcul sur la considération du statut ou du coefficient pour déterminer le nombre de sièges par collège :

  Quelle est la raison du choix de considération du statut ou du coefficient ? « Ça veut dire qu'on était pratiquement en fin de négociation, donc ça veut dire qu'il fallait refaire les calculs, repartir de zéro » « …y'avait ça et y'avait…alors je ne sais pas si j'étais déjà au fait…je sais pas si j'avais déjà fais les calculs mais à priori je savais que ça favorisait « … » « Donc ça m'arrangeait pas… Voilà… »

Le modèle de De Bono (1987) regroupe différents « chapeaux » ou « niveaux d'interventions » (cf. figure 23, page suivante), présentés comme suit :

- *Parler en chapeau blanc : information neutre, pensée rationnelle logique*
- *En chapeau rouge : émotion, intuition, spontanéité, ressentis, subjectif et personnel*
- *En chapeau noir : émotions négatives, critiques, désaccords, risques, dangers, erreurs*
- *En chapeau jaune : pensée positive, valorise idées, solutions, donne de l'énergie*
- *En chapeau vert : créativité, idées nouvelles, originalité*
- *En chapeau bleu : réflexion, synthèse, équilibre, rassemble les idées, examiner…écoute, synthétise, décide.*

[35] Psychologue, médecin, spécialisé dans les sciences cognitives.

Méthode d'analyse des données

Figure 23 : Illustration simplifiée de la méthode des 6 chapeaux de De Bono (1987)

Nous avons adapté cette méthode à notre recherche, dans un contexte de négociation collective. Nous avons remplacé la terminologie du chapeau « noir » par le « chapeau gris » et « blanc » par « beige » afin d'éviter de véhiculer l'image d'un univers manichéen. Nous avons également ajouté un chapeau « violet ».

- **Le chapeau bleu** est basé sur la réflexion, la prise de décision, l'écoute, l'explication rationnelle. La personne qui utilise ce « chapeau » est capable de synthétiser des propos, d'examiner une situation, renseigne, expose des faits. L'individu intervenant dans ce climat reste calme (ton et posture), est orienté vers l'échange et la coopération. Ce climat est dépourvu de conflit.

- **Le chapeau beige** repose sur un échange ouvert d'informations, de points de vue, d'opinions, de questionnements, de défense d'idées. L'individu intervenant dans ce climat est également calme, orienté vers une démarche de coopération (absence de conflit).

- **Le chapeau vert** : l'individu intervenant dans ce climat propose des solutions nouvelles face à un problème ou un désaccord. Il raisonne, innove, peut faire preuve d'originalité. Il est également calme et ouvert à l'échange. (Absence de conflit).

- **Le chapeau jaune** : au sein de ce climat, l'individu fait preuve de capacité à relativiser, fait preuve d'humour, reconnaît lorsque l'autre cherche à faire preuve d'humour, il fait preuve de décontraction et sait lâcher prise à court terme. Il sait

Méthode d'analyse des données

faire preuve d'empathie, il se montre optimiste, il pense qu'il y a une solution au problème, que la situation pourra s'améliorer, il valorise les idées nouvelles ou celles qui lui semblent appropriées en encourageant la personne ou en évaluant positivement ses propos (type « c'est bien » « c'est une bonne idée »). Il est également ouvert à l'échange. (Absence de conflit).

- **Le chapeau violet** : l'individu intervenant au sein de ce climat a un discours subjectif, les réels intérêts ne sont souvent pas dévoilés ou seulement en partie. Les opinions exprimées dissimulent souvent des intérêts réels non évoqués. Il peut y avoir une forme de « manipulation », il est ouvertement dans la stratégie, il peut être dans la provocation. Il est plus agité qu'au cours des climats précédents (ton plus rapide, plus fort, davantage de grands gestes).

- **Le chapeau rouge** : au sein de ce climat, l'individu dévoile des informations non justifiées, subjectives, avec peu d'arguments dans le discours qui est souvent basé sur l'émotion primaire négative de colère (intonation plus forte, débit plus rapide, davantage d'exclamations exprimant la frustration, l'incompréhension, la révolte…) Il dévoile souvent des craintes et de la méfiance vis-à-vis d'autrui ou face aux idées avancées. Ce climat révèle des tensions et un conflit latent.

- **Le chapeau gris** : l'individu intervenant au sein de ce climat est simultanément dans l'opposition, dans l'émotion négative de « colère », dans la défense, l'attaque, il adopte parfois un discours enclin d'agressivité. Ce climat est marqué par les rapports de forces qui s'installent explicitement, il y a « affrontement », les acteurs sont dans la compétition « négative », il y a blocage, le conflit est ouvert et parfois marqué par une logique de rupture ou de fuite.

Cette méthode s'avère être utile pour trouver communément des solutions et des stratégies en vue de faire face et de surmonter les problèmes. Au cours d'une négociation, chaque interlocuteur est amené à réfléchir rapidement au contenu des propos qui seront divulgués. Dans cette réflexion, De Bono perçoit un amalgame au niveau cognitif, où le jugement, le sens critique et les émotions se confondent. La concentration sur un élément empêche la censure d'idées nouvelles, opposées, déconcertantes pour autrui.

Nous juxtaposons ce modèle avec le modèle de la relation proposé par Guittet[36] (cf. Figure 24 page suivante). Celui-ci représente des modes de relations en sept catégories, la

[36] Enseignant en sciences humaines et organisation à l'Ecole des Hautes Ecoles Commerciales (HEC) et à l'Ecole d'Ingénieur Internationale (ISA) pendant 20 ans, consultant et formateur, il intervient auprès d'entreprises et d'organismes de formation ou d'enseignement (communication, ressources humaines, ingénierie de formation).

Méthode d'analyse des données

première étant la plus orientée vers l'échange et la coopération, la septième correspondant à un échange fermé) un affrontement direct et à une logique de rupture.

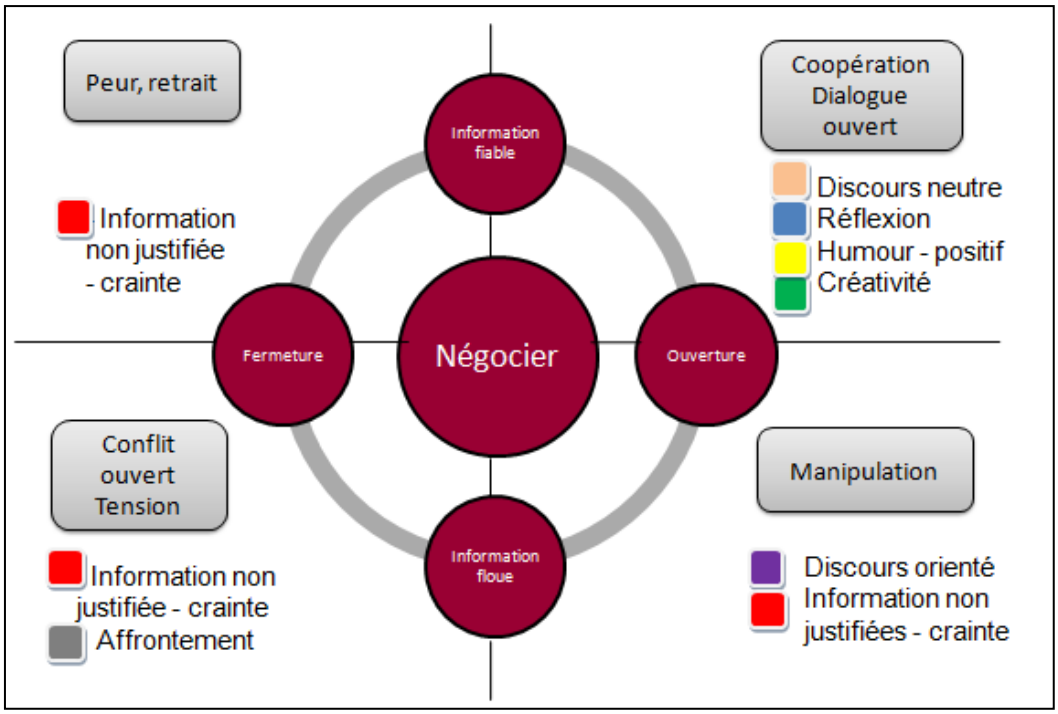


Figure 24 : Superposition du modèle des « six chapeaux » de modèle simplifié de la relation de De Bono (1987) et du modèle de relation de Guittet (2006)

(2) Analyses quantitatives

A partir de l'identification des climats, nous procédons aux calculs d'effectifs et de fréquences des climats apparents en fonction des phases de négociations (et mise en parallèle des compétences sociales mobilisées par acteur par phase), et nous appliquons la méthode de l'AFC à partir de tableaux de contingences des climats et des compétences sociales mobilisées (par réunion et au cours de la totalité des réunions).

Le récapitulatif des analyses relatives à la première hypothèse est présenté dans le Tableau 12 ci-dessous.

Objectif	Répondre à l'hypothèse 2b
Focus sur les éléments observés	- Compétences sociales - Evolution des négociations : phases et/ou réunions - Objets de la négociation : interactions et jeux d'influences entre acteurs (incluant les stratégies d'alliances et de divergences), climats

Méthode d'analyse des données

Approche méthodologique	Approche qualitative : analyses de contenu des échanges Relevé : quels climats ponctuent les échanges ? Relevé : quelles sont les interactions ? Quels sont les jeux d'influence entre acteurs ? Relevé : quelles sont les stratégies d'alliances et divergences entre acteurs ? Approche quantitative : effectifs (et fréquences), corrélations.
Méthode - Outils - modèles	Analyses de contenu à partir des contenus issus des grilles de relevés et des retranscriptions filmiques puis des entretiens d'auto-confrontations - Analyse du climat sur la base de la théorie du Modèle de De Bono (1987) et des modes de relations en négociation (Guittet, 2006) - Analyses des jeux d'influences (échelle de 0 à 4) - Effectifs, fréquences (Excel) - AFC (Statistica) - Méthode MACTOR : illustration des jeux d'influences
Justification de ces choix méthodologiques et outils	Approche croisée permettant de traiter les données à un niveau microscopique : décomposition fine des observations, usage de modèles théoriques => approche concrète et détaillée *Excel* : Observations et interprétations issues d'analyses descriptives des liens entre les différentes composantes, à partir de données précises quantitatives. *Statistica* : Etude des « corrélations » en privilégiant le descriptif et orientée vers des analyses qualitatives issues d'analyses quantitatives afin de rester au plus proche des faits observés (et de contrer les difficultés à globaliser, liées à un échantillon très détaillée mais restreint). *MACTOR* : illustration graphique de la complexité des jeux d'influence entre acteurs (favorisera le travail d'interprétation).

Tableau 12 : récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 2b

11. ANALYSES RÉALISÉES DANS LE CADRE DE L'HYPOTHÈSE 3

Enfin, nous nous attachons à établir une méthode d'analyse nous permettant de répondre à la troisième et dernière hypothèse de recherche :

Méthode d'analyse des données

H3 : *Il existerait un lien entre la mise en œuvre des compétences sociales et la finalité de la négociation syndicale.*

a) Analyses qualitatives

Pour répondre à cette hypothèse, nous comprenons par *finalité* les conclusions des échanges : les objectifs défendus, accordés ou refusés. Dans un premier temps, nous dressons un « bilan » des négociations concernant les deux accords négociés et nous nous attachons à l'identification des objectifs de chacun, présentés au cours de chacune des réunions. Les objectifs et intérêts sont déterminés à partir du contenu des 340 séquences, avec l'aide du support filmique, les entretiens semi-directifs et d'auto-confrontation (voir annexes V K, pp. 658 à 673).

- ***Exemple :*** *explication de la volonté de décaler une date de réunion : « Là c'est l'idée en fait on a renégocié notre accord temps de travail, national en France ! Et j'étais sollicité pour faire partie de l'équipe de négo ! Donc ça n'a rien à voir avec les élections, c'était plus…rien à voir avec les élections, c'était plutôt de dire que j'étais amené à aller une journée par semaine à Saint Denis donc ça me sollicitait beaucoup donc moi si on reportait ça m'arrangeait ! »*

La liste des objectifs des participants aux réunions de négociations portant sur le vote électronique et l'accord préélectoral est présentée en annexes (voir V L, pp 674-678). Ceux-ci sont également intégrée dans le logiciel MACTOR afin d'obtenir les stratégies d'alliances entre acteurs.

A partir des relevés d'objectifs, nous avons identifié, en procédant à une analyse de contenu des échanges au sein des 340 séquences, les accords et les refus par rapport aux intérêts dévoilés, au cours des réunions de négociation.

Afin d'exploiter ensuite la quantité d'intérêts révélés (relevés au nombre de 90), nous avons mis en place une nomenclature permettant de simplifier les données (cf. tableau 13 page suivante). Celle-ci est réalisée à partir du contenu des échanges et des entretiens d'auto-confrontations (voir annexes V M, pp. 679 à 682).

Méthode d'analyse des données

« Principaux » : renvoient aux objectifs considérés comme les plus avantageux et importants pour l'acteur	**Type I**
« Secondaires » : moins avantageux que les « principaux » mais l'acteur y perçoit un certain profit	**Type II**
« Jugements d'estimes » : expression de la prééminence sur quelque chose ou une situation (peu ou pas d'implications ou d'enjeux personnels directs)	**Type III**

Tableau 13 : Explications des « types » d'intérêts

b) Analyses quantitatives

A partir de ces éléments, nous calculons les fréquences d'accords et de refus des intérêts, par phase de négociation, par acteur, pour l'ensemble des acteurs et des réunions (afin d'obtenir une vision globale).

Nous observons en parallèle des accords et refus par acteur selon leurs intérêts : les compétences sociales majoritairement mobilisées (fréquences) par la direction et chaque organisation syndicale, ce qui nous permet de relever un éventuel lien entre ces compétences, l'importance des intérêts mobilisés (par l'intermédiaire de la typologie) et la finalité en termes d'accords ou de refus de ceux-ci.

Le récapitulatif des analyses relatives à la première hypothèse est présenté dans le Tableau 14 ci-dessous.

Objectif	Répondre à l'hypothèse 3
Focus sur les éléments observés	- Compétences sociales - Evolution des objectifs par acteur au fil des réunions et conclusion des négociations
Approche méthodologique	Analyses qualitatives : - identification des intérêts selon les acteurs, par phase et réunion - identification des accords-refus selon les intérêts - identification de l' « importance » accordés à ces intérêts selon les acteurs : typologie des intérêts Analyses quantitatives : effectifs des accords et des refus par réunion, fréquences et reprise des calculs réalisés pour H2 A (compétences sociales selon les acteurs, par phase et par réunion) afin de les mettre en parallèle avec les intérêts défendus.

Méthode d'analyse des données

Outils – méthode	- identification des objectifs individuels : analyses de contenu des échanges (à partir des grilles de relevés et des retranscriptions filmiques), des entretiens et des auto-confrontations. - Reprise des calculs de H2A : Excel, AFC Statistica
Justification de ces choix méthodologiques et outils	Les divers supports utilisés nous permettent de comprendre le contenu des intérêts des individus relatés et d'accéder aux priorités ou aux besoins fluctuants et finaux des acteurs puis d' articuler ceux-ci avec la mobilisation des compétences sociales

Tableau 14 : Récapitulatif des méthodes de données utilisées dans le cadre de l'hypothèse

En résumé, voici l'intégralité des « objets » issus des négociations syndicales que nous avons préalablement ciblés, puis identifiés et que nous étudions en lien avec les compétences sociales (cf. Figure 25 ci-dessous).

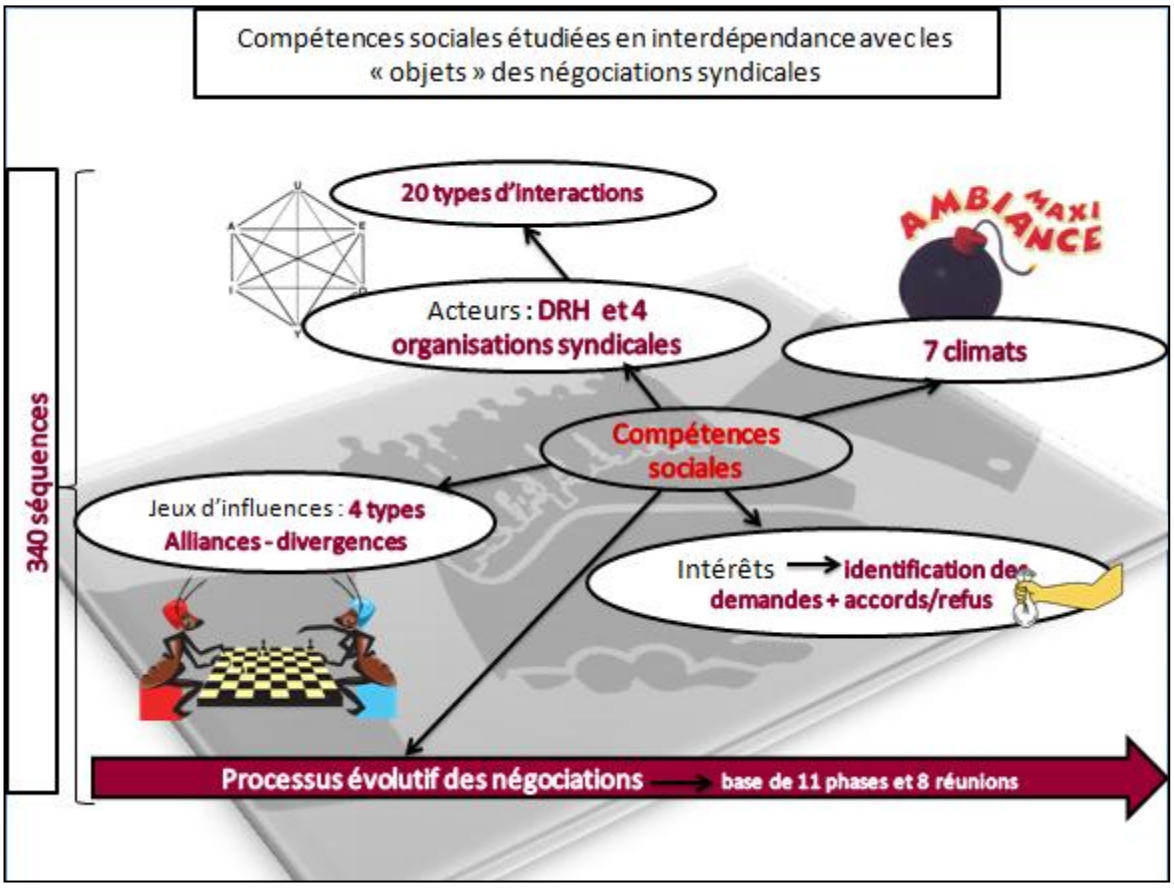


Figure 25 : Schéma illustrant la considération des compétences sociales en interdépendance avec des composantes contextuelles

Méthode d'analyse des données

IIIème PARTIE : Résultats et interprétations

Analyses des liens entre compétences sociales, processus évolutif et « objets » des négociations syndicales

Introduction à la III^{ème} partie : résultats et interprétations

Nous disposons d'une abondance de données concernant les compétences sociales mises en œuvre au cours des réunions, par individus et selon les phases de négociation. Nous avons également un relevé des diverses interactions, des types d'influences entre acteurs et des intérêts individuels dévoilés. Le traitement de ces données nous permet d'obtenir des résultats que nous souhaitons analyser et interpréter afin de répondre à chacune des hypothèses.

Au cours de cette partie centrée sur les résultats, nous procédons en trois étapes majeures afin de guider le lecteur :

- En premier lieu, nous rappelons l'hypothèse traitée et nous exposons systématiquement, sous forme de schéma récapitulatif, les méthodes de traitements de données mises en place afin d'obtenir des résultats exploitables.
- Puis, à partir des analyses des données recueillies en situation réelle de négociation syndicale ainsi que du contenu filmique et des entretiens réalisés avec la direction et les membres représentant les organisations syndicales, nous procédons à des analyses de résultats de deux ordres : descriptives et explicatives. Les premières analyses rendent compte des situations décrites telles qu'elles apparaissent. Certaines compilations de descriptions de données pouvant sembler redondantes et risquant de « voiler » les constats principaux, nous préférons les présenter au sein des annexes (nous préciserons dans le chapitre les pages auxquelles se référer). Des résumés rendant compte des éléments les plus pertinents sont cependant décrits au cours de cette partie. Les secondes analyses s'établissent à partir des relevés d'éventuels liens significatifs entre les variables observées permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.
- Dans la continuité de ces analyses nous proposons des interprétations de ces résultats.

Le premier chapitre présente les résultats concernant à la fois l'analyse des compétences sociales mobilisées dans un contexte de négociation syndicale et la méthode de relevé de celles-ci (chapitre VIII). Le second chapitre porte sur les analyses réalisées autour des compétences sociales révélées au cours de l'évolution du processus de négociation (chapitre IX). Le troisième chapitre rend compte des liens entre compétences sociales et diverses composantes des négociations retenues dans le cadre de notre recherche (chapitre X). Enfin, le dernier chapitre décrit les liens entre les compétences sociales et la finalité des négociations (chapitre XI).

Résultats et interprétations H1

Chapitre VIII : résultats de l'hypothèse 1

Au cours de ce chapitre, les résultats présentés rendent compte d'un regard global sur les compétences sociales révélées au cours des négociations syndicales et sur la façon de les identifier au sein de ce contexte.

Hypothèse 1 : *Les compétences sociales seraient mises en exergue dans la négociation syndicale et il serait possible de les formaliser par l'intermédiaire d'un outil de relevé spécifique.*

2. Rappel de la méthode d'analyse de données établie dans le cadre de l'hypothèse 1

Afin de relater les résultats obtenus pour cette première hypothèse, nous procédons en trois étapes (cf. figure 26, page suivante).

1. Calculs des fréquences estimées des compétences sociales au cours des négociations (avec et sans la compétence sociale dominante *Ecoute active*).

2. Intervalles de confiances, afin de rendre compte de l'incertitude des fréquences estimées.

3. Retour sur la démarche établie afin de formaliser les compétences sociales, incluant le lexique et la grille de relevés.

   Les deux premières étapes sont présentées au travers d'analyses descriptives et la troisième étape relate de constatations issues de l'approche du terrain.

   Suite à ces trois étapes, nous procédons à des interprétations. Celles-ci permettent à la fois de donner sens aux divers constats concernant les compétences sociales identifiées et de discuter de la méthode établie, inspirée de l'ergonomie.

Résultats et interprétations H1

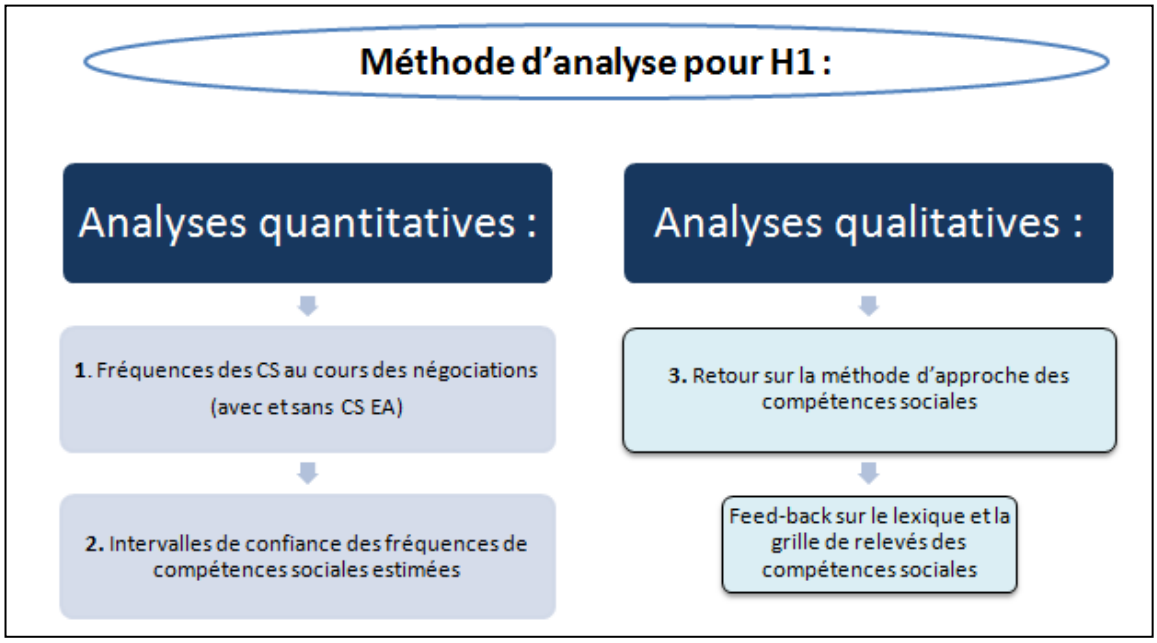


Figure 26 : Rappel du traitement des données réalisé dans le cadre de l'hypothèse 1

Afin de rendre compte des compétences sociales mobilisées, nous procédons aux calculs de fréquences des compétences de l'ensemble des acteurs et au cours de la totalité des réunions. Les résultats sont présentés « avec » et « sans » la compétence sociale *Ecoute active* (EA). En effet, cette compétence sociale est systématiquement dominante par rapport à l'ensemble des compétences sociales mobilisées. Afin d'éviter d' « effacer » ou de réduire de façon conséquente les fréquences correspondant aux autres compétences sociales et d'obtenir des résultats plus précis, nous nous focalisons notamment sur les résultats obtenus sans cette compétence. Ce choix nous permet d'obtenir des données plus représentatives.

Ensuite, nous réalisons des représentations graphiques des estimations des proportions des compétences sociales au cours de l'intégralité des réunions pour l'ensemble des acteurs. Celles-ci nous permettent d'une part de confirmer nos premiers résultats, d'avoir une visibilité claire et directe des différentes compétences sociales mobilisées puis de comparer ces compétences entre elles et d'autre part d'affirmer que (dans 95% des cas), les compétences sociales seront intégrées au sein des intervalles de confiances présentés.

Résultats et interprétations H1

3. RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE HYPOTHÈSE

a) Analyses descriptives

(1) 1. Fréquences estimées des compétences sociales au cours des négociations

Répondre à la première hypothèse de recherche nous permet dans un premier temps d'obtenir une vision globale de la mobilisation des compétences sociales par l'ensemble des acteurs au cours des négociations observées.

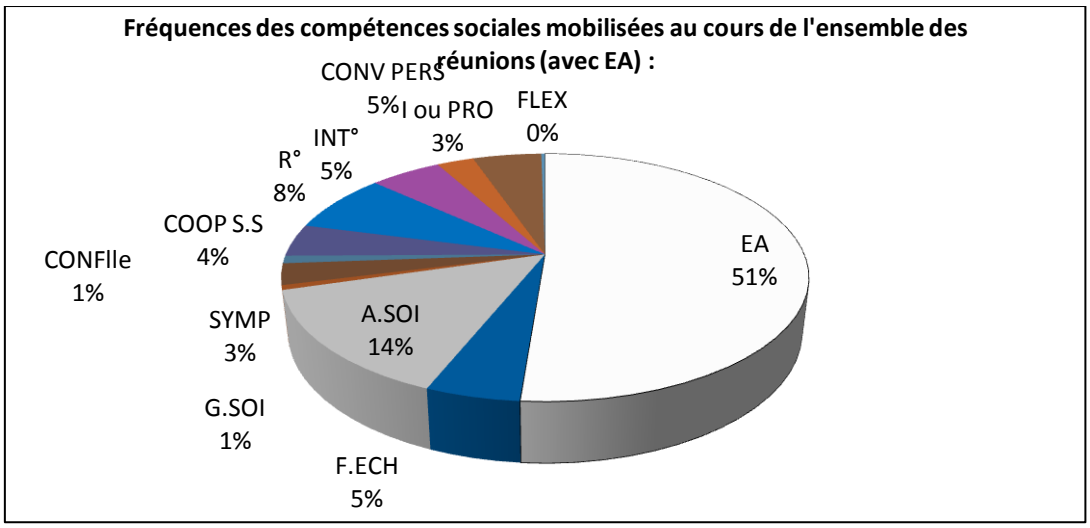


Figure 27 : Fréquences de compétences sociales révélées au cours de l'ensemble des réunions, avec la compétence sociale *Ecoute active* « EA »

Rappel des compétences sociales : EA : Ecoute active ; **F.ECH** : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Les couleurs présentes sur l'ensemble des graphiques ont été sélectionnées dans l'unique objectif de distinction de chacune des compétences sociales.

Au vu des résultats (cf. Figure 27 ci-dessus), nous constatons que la compétence sociale *Ecoute Active* (EA) est largement dominante par rapport à l'ensemble des compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de la totalité des réunions de négociation observées. Elle représente 51% de celles-ci. La seconde compétence

Résultats et interprétations H1

sociale prédominante est *Affirmation de soi* (A.SOI) qui correspond à 14% des compétences sociales identifiées.

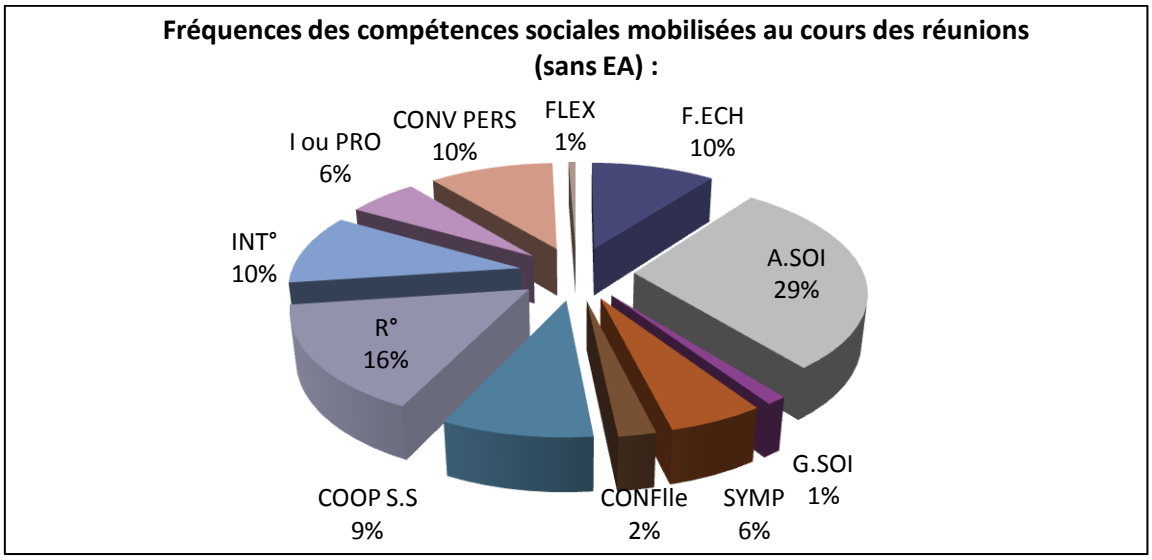


Figure 28: Fréquences de compétences sociales mobilisées au cours de l'ensemble des réunions, sans la compétence sociale *Ecoute Active* (EA)

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Les résultats obtenus sans la compétence sociale *Ecoute active* (EA) (Figure 28, ci-dessus) nous révèlent qu'*Affirmation de soi* (A.SOI) est dominante au cours des négociations observées : elle représente 29% des compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs. Ensuite, *Reformulation* (R°) représente 16% de ces compétences. Puis, les compétences sociales *Interrogation* (INT°), *Convaincre-persuader* (CONV PERS) et *Facilité à créer l'échange* (F. ECH) révèlent des fréquences identiques : chacune correspond à 10% des compétences sociales mobilisées au cours des réunions. Suit de près la compétence *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) qui correspond à 9% des compétences mises en œuvre au cours de l'ensemble des réunions. Les compétences sociales *Initiative et proposition* (I ou PRO) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) n'apparaissent qu'à hauteur de 6%. Les compétences sociales *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle), *Gestion de soi* (G. SOI) et *Flexibilité* (FLEX) ne sont que très peu représentatives de l'ensemble des compétences sociales relevées, elles correspondent respectivement à 2% et 1%.

Résultats et interprétations H1

(2) 2. Intervalles de confiances

Afin de compléter nos analyses quantitatives, nous avons également réalisé des intervalles de confiances des fréquences estimées. Les résultats sont obtenus en tenant compte de l'ensemble des compétences sociales des acteurs au cours de la totalité des réunions.

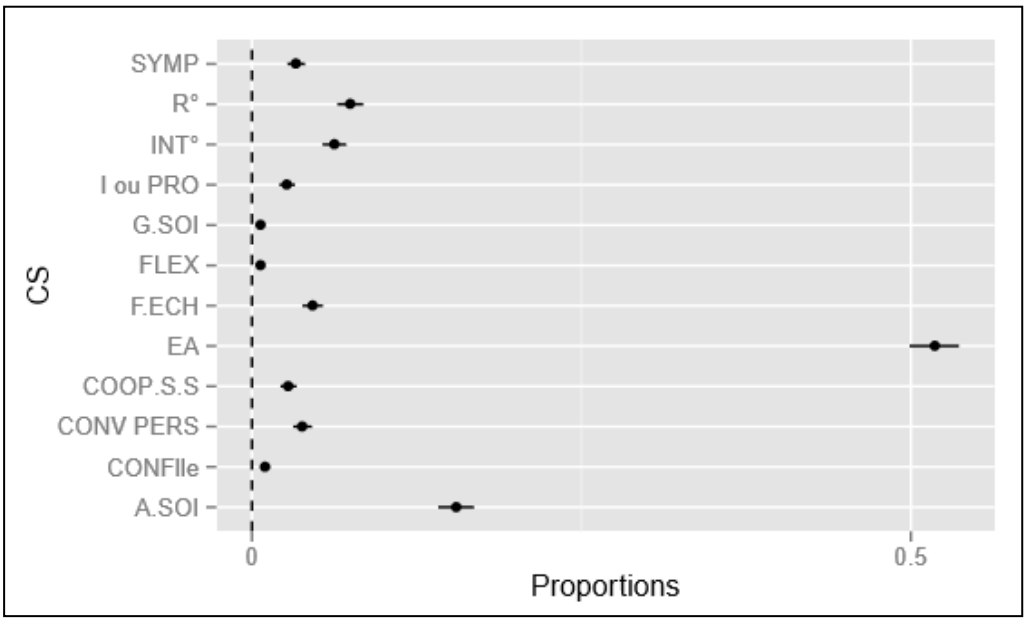


Figure 29 : Intervalles de confiance des fréquences de compétences sociales

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Les intervalles de confiance obtenus (cf. Figure 29, ci-dessus), nous permettent de rendre compte des incertitudes face aux fréquences préalablement décrites. Nous affirmons que dans 95% des cas (seuil d'erreur) les compétences sociales seront dans les intervalles identifiés. Certaines apparaissent comme étant dominantes par rapport à d'autres dans le cadre des négociations observées. Au regard des intervalles « serrés », ces résultats nous permettent de confirmer les calculs de fréquences (décrits ci-dessus).

Nous constatons que la compétence sociale *Ecoute Active* (EA) est effectivement mise en œuvre très majoritairement par rapport aux autres compétences sociales, elle représente plus de 50% des compétences sociales mises en œuvre. Puis, *Affirmation de soi* (A.SOI) représente plus de 14% des compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs, elle est dominante par rapport aux dix autres compétences sociales observées.

Résultats et interprétations H1

Nous pouvons également affirmer que les compétences sociales *Reformulation* (R°) et *Interrogation* (INT°) sont davantage observées que les huit autres compétences sociales. Puis nous pouvons affirmer d'une part que les compétences *Facilité à créer l'échange* (F. ECH) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) et d'autre part *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S), *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) et *Initiative ou Proposition* (I ou PRO) sont davantage présentes que *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle), *Gestion de soi* (G.SOI) et *Flexibilité* (FLEX).

Ces intervalles de confiance apportent un regard plus « universel » dans le sens où si l'on reproduit des estimations de même nature de nombreuses fois en assurant systématiquement que ce que nous observons se situe au sein de l'intervalle de confiance, nos résultats seraient corrects dans 95% des cas.

(3) 3. Retour sur la démarche établie afin de formaliser les compétences sociales, incluant le lexique et la grille de relevés.

Nous souhaitons à présent répondre à la seconde partie de la première hypothèse de recherche relative à la méthode d'approche des compétences sociales : *il est possible de les formaliser* (les compétences sociales) *par l'intermédiaire d'un outil de relevé spécifique.*

Les fréquences de compétences sociales identifiées au cours de l'ensemble des réunions observées (présentées ci-dessus) témoignent de la possibilité d'adapter une méthode au terrain des négociations syndicales afin de repérer et de formaliser ces compétences. Cependant, l'usage de cette méthode révèle des avantages et des inconvénients. Elle démontre des limites.

Nous souhaitons rendre compte de nos impressions vis-à-vis de l'approche proposée pour identifier les compétences sociales. Ce processus d'identification et de formalisation est complexe. Pour rappel, il nécessite la connaissance d'un lexique des diverses compétences susceptibles d'être mobilisées en négociations syndicales et l'usage d'une grille de relevé en situation réelle.

Une critique intégrant des divers aspects méthodologiques d'approche du terrain sera ensuite proposée au sein de la partie « discussion ».

Résultats et interprétations H1

(a) Lexique des compétences sociales

Ce lexique propose des définitions associées aux compétences sociales retenues dans le cadre de notre étude. Il permet de cibler ce que l'on décide d'observer et apporte une aide bénéfique à l'identification des compétences sociales lors des observations *situées.*

Toutefois, nous relevons divers inconvénients. Tout d'abord nous notons une absence de consensus entre plusieurs auteurs autour des définitions proposées pour chaque item des compétences sociales. Par ailleurs, les définitions de chacun d'entre eux proposées au sein du lexique sont critiquables, elles dépendent du sens sur lequel on décide de se focaliser. De plus, les caractéristiques observables associées aux compétences relatent des descriptifs non exhaustifs de l'ensemble de comportements pouvant être observés et décrits. Le manque d'exhaustivité autour des comportements relatifs aux compétences sociales nous rappelle qu'au vu des résultats obtenus, certaines compétences sociales sont faiblement identifiées (*Capacité à gérer une situation conflictuelle, Flexibilité, Gestion de soi*).

La difficulté à obtenir un lexique permettant de rendre compte de l'intégralité des comportements décrivant les compétences sociales est donc susceptible d'engendrer des complications dans le repérage de celles-ci en situation réelle, ce qui nous interroge sur l'usage de la grille de relevé utilisée.

(b) Retour sur l'usage de la grille de relevé des compétences sociales in situ

La grille de relevé permet une formalisation rapide des compétences sociales ainsi que des phases marquant le processus évolutif de négociation identifiées en situation réelle. Il s'agit d'entourer des critères.

Cependant, l'usage de la grille de relevé rend compte de diverses difficultés. Elle repose sur 12 items préalablement définis au sein du lexique des compétences sociales (voir annexes III A, pp. 14-25) qu'il est nécessaire de connaître avant son emploi. L'utilisation de la grille au cours de réunions « tests » nous a permis de nous familiariser avec l'outil et de l'adapter aux négociations syndicales.

Par ailleurs, en situation réelle, le « triple relevé » à la fois des compétences sociales, du processus évolutif des négociations et du contenu des échanges rend la tâche difficile. En effet, dans un souci de « transparence » nous avons tenu à relever les compétences sociales identifiées et les phases marquant le processus évolutif des négociations mais également les « preuves » de leur identification en relevant le contenu des échanges ayant la particularité d'être abondants et complexes. Notons par ailleurs l'apport de l'usage de l'outil caméra qui nous semble être incontournable dans cette démarche au sein d'un contexte de

Résultats et interprétations H1

négociations au contenu dense. Cet outil nous permet de rendre compte de la richesse des échanges.

Concernant le repérage des compétences sociales, nous identifions des similitudes dans les manifestations de certaines compétences sociales pouvant parfois entraîner des confusions entre elles (exemples : *Ecoute active* et *Facilité à créer l'échange, Reformulation* et *Interrogation*, *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader, Capacité à gérer une situation conflictuelle* et *Gestion de soi*). *Ecoute active* peut être observée au sein de chaque compétence sociale et notamment dans *Facilité à créer l'échange* où il s'agit dans les deux cas d'être concentré sur autrui et où l'on identifie une volonté de susciter l'expression des autres. Cependant, concernant les distinctions entre ces deux compétences, *Facilité à créer l'échange* apporte une dimension supplémentaire d'*Ecoute active* : celle de l'expression individuelle. Par ailleurs, *Ecoute active* peut être mobilisée non seulement dans une volonté d'encourager la parole d'autrui (comme dans le cas de *Facilité à créer l'échange*) mais aussi dans un souci d'accéder au contenu des propos émis et de les comprendre, tout en témoignant de son attention.

Les compétences sociales *Reformulation* et *Interrogation* ont également été distinguées dans le lexique. Toutefois, en situation réelle, elles ne sont pas systématiquement clairement dissociables dans le sens où *Reformulation* peut prendre la forme d'une question et *Interrogation* peut s'apparenter à la reformulation de propos. Par exemple, la formulation *« Ainsi, vous voulez dire que… ? »* est une reformulation en soi mais peut être confondue avec *Interrogation* qui nécessite toutefois l'apport d'une idée nouvelle afin de se différencier de cette première. De plus, *Reformulation, Facilité à créer l'échange* et *Interrogation* peuvent également être confondues. Par exemple, dans les propos de la DRH *« Bon pour revenir sur le sujet nous en étions donc aux calculs du nombre de sièges par collège, qu'en pensez-vous ? »*, nous identifions une reformulation et une question. Toutefois, nous relevons la compétence sociale *Facilité à créer l'échange* car l'acteur est en mesure de recentrer le débat sur la thématique initiale à traiter afin d'avancer dans la négociation et d'inciter les autres à prendre la parole.

Enfin, *Convaincre-persuader* et *Affirmation de soi* sont inter-reliées dans le sens où une personne affirmée aura davantage de facilités à *Convaincre-persuader* qui, en ce sens, en est la résultante. Une personne cherchant à *Convaincre-persuader* sera susceptible de mobiliser la compétence sociale *Affirmation de soi* qui apparaît alors comme un « moyen ». Nous nous demandons s'il ne serait pas nécessaire de préciser les caractéristiques déterminantes de la mise en œuvre de ces deux compétences sociales afin de les identifier plus aisément.

Nous nous interrogeons donc sur la négociation syndicale en tant que contexte permettant la révélation des compétences sociales puis sur les significations et les éventuels regroupements de compétences sociales. Nous nous questionnons notamment sur la

Résultats et interprétations H1

pertinence de considérer *Ecoute active* comme une compétence sociale, sur la possibilité de regrouper *Reformulation* et *Interrogation* afin de ne former qu'un item et enfin sur la façon de distinguer plus aisément *Convaincre-persuader* et *Affirmation de soi* afin d'éviter toute confusion en situation réelle : éléments auxquels nous souhaitons répondre ci-dessous.

b) Interprétations des résultats obtenus dans le cadre de la première hypothèse

Les résultats obtenus nous permettent de valider notre première hypothèse concernant à la fois le contexte particulier des négociations syndicales déterminant dans la révélation des compétences sociales et la possibilité de mettre en place une méthode d'identification et de retranscription de celles-ci.

(1) Négociations syndicales : un cadre révélateur des compétences sociales

Les compétences sociales sont dévoilées de façon massive au cours des négociations syndicales. Celles-ci constituent un vecteur efficient de leurs révélations. La négociation est une situation basée sur la communication. Les échanges entre acteurs fusent de manière continue dans un univers instable, les acteurs s'influencent mutuellement afin de défendre leurs intérêts. Dans ce cadre, les connaissances des règles de conduites sociales en négociation et celles relatives aux thématiques abordées dans des domaines économiques, sociopolitiques et juridiques sont incontournables. Au-delà de ces connaissances, nous nous questionnons sur les comportements relationnels adoptés en négociations au cours des échanges. La capacité d'un acteur à intervenir au cours du processus de négociation repose *« sur le développement d'expertises, mais aussi sur sa capacité à interagir avec les autres acteurs »* (Abecassis-Moedas, Céline et *a*l., 2004, p. 81) et sur des compétences spécifiques. En effet, disposer de connaissances multiples et diversifiées ne suffit pas à se faire entendre, à comprendre ou à influencer autrui ni à atteindre ses objectifs. Encore faut-il être en mesure de démontrer ses connaissances dans les domaines abordés, d'argumenter, de saisir les aléas, de s'adapter, de comprendre le « jeu » de la négociation et les positions de chacun, de saisir le sens des propos émis par autrui puis de communiquer ses idées de façon à se faire comprendre et à influencer autrui dans le sens de ses intérêts. Autant de comportements qui nécessitent la mobilisation de certaines compétences dites « sociales », qui impulsent, motivent et animent les échanges.

Résultats et interprétations H1

(2) Méthode d'identification des compétences sociales issue de l'ergonomie

L'identification des compétences sociales des acteurs au sein des négociations syndicales est envisageable comme le démontre la méthode établie dans notre recherche. Notre proposition d'approche de celles-ci rassemble les cinq étapes suivantes : la définition préalable des items de compétences sociales retenus, l'identification des signaux manifestes associés à la mobilisation de ces items, l'établissement d'une grille de relevé de ces compétences sociales, le test de celle-ci, l'adaptation éventuelle et son emploi en situation réelle. Cette démarche découle en partie d'une méthode ergonomique. Nous cherchons effectivement à mieux appréhender les compétences sociales, à les comprendre, sans toutefois nous positionner dans une démarche-action. Les observations directes nous permettent de parvenir partiellement à rendre plus concrète cette notion dans un contexte révélateur de ces compétences.

Cependant, repérer et relever les compétences sociales au cours des négociations en situation réelle est un exercice complexe. Ces difficultés peuvent être expliquées à la fois par l'absence de consensus autour des définitions relatives à ces compétences, les controverses autour de leur présence et apports au cours de l'activité et l'absence d'outil « officiel » permettant leur formalisation. Dans le cadre de notre recherche, cet exercice de relevé des compétences sociales est d'autant plus difficile que nous nous intéressons à leur « contexte de mise en œuvre » et de ce fait à un éventail conséquent d'informations révélées quasi-simultanément qu'il s'agit de comprendre et de filtrer. Les difficultés d'identification des compétences sociales renvoient à la notion de « compétence » en elle-même, déjà difficile à définir. Rappelons en effet la diversité des significations relatives à cette notion : *« il existe presque autant de définitions de la compétence que d'entreprises ou de chercheurs ayant travaillé sur le sujet »* (Klarsfeld, 2000, p. 8, cité par Defélix, 2005, p. 8). Elle dispose d'un caractère évolutif, dynamique et construit. Son appréhension varie en fonction de l'entreprise et *« il serait délicat de prétendre l'enfermer dans une méthode »* (Defélix, 2005, p. 19). Reconnaître puis relever la compétence d'un individu ne va donc pas de soi et ne découle pas d'un modèle théorique universel.

(3) Compétences sociales dominantes au cours des négociations observées

Malgré les difficultés à identifier les compétences sociales, la méthode que nous avons établie dans cette recherche nous permet de rendre compte de leur mobilisation. Les compétences sociales majoritairement identifiées sont : *Affirmation de soi, Reformulation* et *Interrogation, Convaincre-persuader, Facilité à créer l'échange* et *Coopération-soutien-*

Résultats et interprétations H1

solidarité. Bien qu'étant propres aux contextes observés, ces compétences pourraient être considérées comme étant incontournables au sein des négociations syndicales.

La présence prédominante de la compétence sociale *Affirmation de soi* révèle son importance au cours des échanges. Un contexte à enjeux forts incluant des acteurs aux intérêts divers motiverait donc les participants à s'affirmer. La fréquence élevée de cette compétence pourrait également témoigner de son caractère « contagieux » : sa mobilisation par un acteur serait susceptible de provoquer l'*Affirmation de soi* chez les autres acteurs intervenants.

Avancer dans la négociation, échanger, se montrer orienté à la fois vers l'échange et vers ses objectifs sont autant d'actions qui nécessitent la mobilisation d'*Affirmation de soi*, qui permettrait aux acteurs de se « positionner » vis-à-vis de leurs intérêts. Nous percevons celle-ci sous l'angle de l'individualisme. Chaque acteur cherche à s'imposer et à obtenir gain de cause. L'individu exprime clairement son point de vue, il fait des choix en accord avec ses opinions, il respecte les interlocuteurs qui le respectent en retour. Il est orienté vers l'action et la recherche de solutions. L'individu affirmé sait ce qu'il veut et où il va et le fait savoir, il ne se perd pas dans des justifications qui risqueraient d'être contredites et ne se laisse pas démonter ou abattre par un comportement incisif. Il rend compte de ses choix et de ses intentions (au moins en partie) et sait s'opposer fermement mais sans agressivité afin d'éviter la naissance d'un conflit. Nous distinguons les comportements affirmés des comportements agressifs. Il ne s'agit pas pour l'individu d'être continuellement dans la revendication, la domination et l'égocentrisme mais de rechercher à construire et à entretenir des relations positives avec les autres en respectant son rôle et en défendant ses opinions.

La mobilisation de cette compétence est associée à la fois à une confiance en soi, une estime de soi, des savoirs, des connaissances mobilisés puis à une maîtrise de soi. Au contraire, un comportement non assertif se fera ressentir par une passivité de la part d'un individu au comportement inhibé. *Affirmation de soi* passe par l'implication de soi et la capacité à impliquer l'autre, elle pourrait disposée d'un caractère « stratégique », ce que nous aurons l'occasion d'approfondir au cours des analyses d'influences (hypothèse 2B).

(4) Distinguer des compétences sociales d'apparences semblables : Affirmation de soi et Convaincre-persuader

Nous avons précédemment repéré des difficultés à distinguer de façon systématique les compétences sociales *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader*. Afin d'accentuer les distinctions entre celles-ci, nous reconsidérons divers critères auxquels elles renvoient. Un acteur mobilisant *Convaincre-persuader* pourra également faire preuve conjointement d'*Affirmation de soi*. Cependant, dans ce dernier cas il assure un choix, une position ou encore fait part de ses sentiments *« s'affirmer c'est savoir, sans émotion excessive,*

Résultats et interprétations H1

demander ou refuser (…), verbaliser ses idées et ses sentiments lorsque c'est nécessaire, tout en gardant (ou en améliorant) une bonne relation avec l'interlocuteur » (Cungi, 1996, p.7). Sous cet angle, insister sur cette maîtrise de soi et de ses émotions est susceptible de renvoyer à la compétence sociale *Gestion de soi*. Celle-ci fait en ce sens partie intégrante d'*Affirmation de soi*. Toutefois, *Gestion de soi* n'est pas forcément révélatrice d'*Affirmation de soi*.

Au sein de la compétence sociale *Convaincre-persuader* nous distinguons la mobilisation d'idées par les acteurs de différentes manières. Celles-ci sont émises soit par « contraste » ou « analogies » aux idées émises, permettant d'établir des parallélismes entre les faits et leurs analyses. Ces méthodes permettraient à l'acteur de se distinguer de manière favorable. Il nous semble également nécessaire d'insister sur la construction de l'argumentation. Celle-ci peut être organisée sous la forme du « plan SOSRA » Charles & Williame (2002) :

- *S : « Situation » :* renvoie à la situation en question
- *O : « Observation » :* est marquée par l'apport de nouvelles informations et la faculté à disqualifier des idées émises.
- *S : « Sentiment » :* révèle des avis individuels, cette étape repose sur une communication la plus « claire » possible et l'usage d'une communication non verbale orientée vers - autrui.
- *R : « Réflexion » :* rend compte d'explications de choix individuels illustrés d'exemples.
- *A « Action » :* est orientée vers la prise de décision et sollicite les avis extérieurs.

Ce schéma d'action ne constitue pas l'unique méthode représentative de *Convaincre-persuader*. Cependant, il apporte un intérêt majeur dans le sens où il permet à l'acteur de considérer l'ensemble des éléments constitutifs de la situation et l'importance d'être orienté à la fois vers l'extérieur et vers soi, ce qui nous semble être incontournable dans cette compétence sociale. Du point de vue de son orientation « externe » à lui-même, l'individu examine le contexte dans lequel s'inscrivent les échanges et considère les propos émis par les divers acteurs. Concernant son orientation « interne », l'acteur dévoile un discours le plus objectif possible, affirme ses idées et conteste celles allant dans le sens inverse de ses intérêts.

Cette méthode ne propose pas des étapes stables. Au contraire, divers allers-retours peuvent être effectués au sein d'une même réunion. Au sein de ce processus basé sur l'argumentation nous identifions également les facultés des acteurs à se faire écouter. Ils doivent être capable d'alterner entre prise de parole et écoute puisque l'efficacité des échanges résideraient tant dans les facultés d'interventions que d'écoute et permettraient notamment de favoriser la confiance d'autrui (Charles & Williame, 2002).

Résultats et interprétations H1

(5) Comprendre les « places » des compétences sociales selon leurs fréquences

L'observation des autres compétences sociales révèle des fréquences de mobilisation plus « rapprochées » entre elles et plus « distanciées » d'*Affirmation de soi* qui est dominante. Nous effectuons des constats d'ordres généraux autour de leurs mises en œuvre dans le cadre de cette première hypothèse. Les résultats obtenus aux hypothèses suivantes (H2 A et B) pourront apporter des éléments de précision sur chacune des compétences sociales.

Reformulation et *Interrogation* ponctuent particulièrement les échanges entre acteurs au cours des réunions et arborent des fonctions variées, regroupées au sein d'une procédure orientée vers la volonté individuelle et collective de comprendre et de se faire comprendre : étape incontournable au bon déroulement et à l'avancée de la négociation.

La compétence sociale *Convaincre-persuader* n'apparaît qu'en quatrième position (en termes de fréquences) au sein des réunions observées (sans considérer *Ecoute active*). Ce résultat interroge sur la visée des négociations syndicales : s'agirait-il davantage d'un « jeu de positions » ou chacun s'affirmerait et impressionnerait autrui plutôt que d'un échange d'arguments tacites ? *Affirmation de soi* a-t-elle davantage de poids que la mobilisation de la compétence sociale *Convaincre-persuader* ? Au sein de cette compétence, l'argumentation correspond à la construction d'un raisonnement sous la forme d'un discours souvent bref et concis qui séduira davantage qu'un délayage. La réfutation intègre l'argumentation, elle correspond à la réponse généralement improvisée à un argument que l'on veut contrer. Elle est improvisée dans le sens où elle dépend d'une argumentation précédente n'étant pas toujours prévisible. Lors de la persuasion, l'objectif du discours est à la fois d'obtenir l'approbation de l'interlocuteur et l'adhésion générale en démontrant et en justifiant ses thèses, en fournissant des explications puis en répondant aux oppositions et aux contradictions.

En cinquième et sixième position, les compétences majoritairement mises en œuvre sont orientées vers autrui : nous identifions la forte mobilisation des compétences sociales *Facilité à créer l'échange* et *Coopération-soutien-solidarité*. La coopération est associée à ce qui motive l'individu. Plus le « gain » ou le « risque » sera élevé pour lui, plus la cohésion entre membres d'un groupe aux objectifs communs sera conséquente. Aussi brève soit elle, la coopération doit être sincère. La coopération décidée communément où chacun y perçoit son intérêt est la plus valable.

Les compétences sociales *Initiative ou proposition* et *Capacité à attirer la sympathie* sont moins identifiées que les compétences sociales précédentes. Elles sont cependant nécessaires dans les processus respectifs de prise de décision et d'apaisement des tensions au cours des échanges. Leur présence est manifeste sans être importante. Ce constat rend compte de la tendance des négociations observées à être vécues comme « difficiles » au

Résultats et interprétations H1

cours de la plupart des réunions et témoigne des difficultés à trouver des « issues » afin d'avancer et de trouver un éventuel accord.

Enfin, les compétences sociales *Capacité à gérer une situation conflictuelle, Gestion de soi* et *Flexibilité* sont plus rares. Le résultat concernant *Flexibilité* nous apparaît peu surprenant au regard des réunions rendant compte d'une disposition générale des acteurs à rester « campés » sur leurs positions respectives et de leurs difficultés à trouver des compromis. Cependant, le faible relevé de fréquences des deux autres compétences sociales est un résultat surprenant au vu de la présence récurrente de conflits « latents » mais de la faible fréquence de conflits « ouverts » qui nous laissent entendre que les acteurs ont été en mesure d'apaiser les tensions et d'être dans le contrôle d'eux-mêmes. Nous nous interrogeons donc sur le relevé faible de ces compétences sociales : ce constat signifie t-il qu'il y a eu des acteurs ayant tendance à être « agités » ? Ou du point de vue méthodologique serait-ce difficile de repérer ces compétences sociales ? Afin de répondre à cette question, nous tenons à préciser que le constat des faibles fréquences de ces compétences ne signifie pas pour autant que des comportements contraires à celles-ci ont été récurrents. En effet, les acteurs ont été en mesure de se contrôler en dépit des conflits. Face au faible relevé de ces compétences, il serait donc plus approprié d'évoquer les difficultés à les repérer ainsi que la rareté du contexte favorisant l'apparition de celles-ci. En effet ces deux compétences, au même titre que la compétence *Flexibilité*, disposeraient de caractéristiques particulières dans le sens où elles seraient révélées uniquement dans des contextes précis et plus rares que ceux des autres compétences sociales susceptibles d'être mobilisées tout au long des échanges. En effet, la compétence sociale *Flexibilité* est plus à même d'être mobilisée lors de « blocages » et face à une volonté (ou nécessité) d'avancer dans la négociation. Puis, *Capacité à gérer une situation conflictuelle* et *Gestion de soi* sont susceptibles d'être mobilisées lors d'une situation conflictuelle ou d'un conflit indirect**.** Cependant, il est probable que certaines situations soient « vécues » comme étant conflictuelles sans que cet effet soit systématiquement perceptible d'un point de vue externe. Par conséquent ces compétences pourraient être mobilisées plus fréquemment que lors des perceptions externes de situations conflictuelles. Leurs faibles identifications pourraient donc être expliquées par des difficultés liées à leur repérage.

Concernant la compétence sociale *Gestion de soi*, il semble difficile de la relever sans entrer dans une logique d'évaluation. Cette dernière serait associée à une échelle d'évaluation négative avec « présence » et « absence » des compétences. Elle intégrerait également divers niveaux de maîtrise de soi car « un minimum » de gestion du stress et des émotions serait considéré comme un pré requis et un élément constitutif des échanges au même titre que le respect des règles sociales ainsi que les capacités d'expression et d'adaptation.

Enfin, la compétence sociale *Ecoute active* renvoie à plusieurs questionnements et en ce sens mérite qu'on y porte une attention particulière.

Résultats et interprétations H1

(6) Questionnement autour d'*Ecoute active* : une « condition élémentaire » aux échanges ?

Nous avons constaté qu'*Ecoute active* est dominante au cours des échanges. Elle englobe les capacités d'attention et de réception d'un message de l'individu. Ces capacités se déclinent à trois niveaux : « interne », « externe » et simultanément « interne et externe ». Le niveau « interne » correspond à la capacité de l'individu à identifier les messages issus du discours d'autrui, à mémoriser et à hiérarchiser l'information entendue en vue d'une exploitation ultérieure. Il est associé aux processus cognitifs de compréhension et d'assimilation d'informations, favorise le processus de mémorisation et appuie la réutilisation des données. *Ecoute active* est associée à la connaissance et aux savoirs. Au sein du niveau « interne et externe » l'individu est et se montre attentif et concentré : il envoie des signaux à l'interlocuteur. L'individu attentif est capable de sélectionner une partie des éléments lui parvenant et de focaliser son esprit sur un élément en particulier, *« faire attention, c'est arrêter de passer sans cesse d'un centre d'intérêt à un autre pour se stabiliser un peu, pour s'arrêter quelques instants sur certains aspects du monde qui l'entoure. Si cette période de stabilité mentale se prolonge, il découvre qu'il est « concentré » et que la rupture involontaire de cet état s'appelle « se laisser distraire » »* (Lachaux, 2011, p. 188). Le niveau « externe » permet à l'individu de valider ou d'infirmer l'information recueillie et de développer son esprit critique. Il permet d'encourager l'émetteur d'un message. Par conséquent, celui-ci s'exprime d'autant plus « librement » et fait part plus volontiers de son point de vue. Le récepteur « concentré » démontre sa volonté de saisir le sens des propos reçus. Il souhaite comprendre l'émetteur et il le démontre par son comportement en adoptant une attitude « réceptive » en ajustant regards, gestes et paroles. Il ne juge pas explicitement les propos de l'émetteur mais il pourra également en faire usage afin de les retourner contre lui et de l'influencer.

Au vu de la fréquence élevée d'*Ecoute active*, nous nous questionnons sur sa place en situation de négociation syndicale : peut-elle réellement être assimilée à une compétence sociale ? La présence proéminente d'*Ecoute active* nous permet de revisiter notre point de vue. *Ecoute active* est présente dans la mobilisation de chacune des compétences sociales identifiées. En effet, elle permet à l'individu de reprendre et d'approfondir des propos évoqués (*Reformulation, Interrogation*), elle inspire la capacité à formuler des propositions nouvelles, elle favorise les capacités de l'individu à convaincre, persuader et à s'affirmer en faisant preuve de cohérence dans ses idées. La coopération et l'entraide sont impulsées par l'*Ecoute active* entre des acteurs réceptifs à leurs effets sur autrui. Enfin, *Ecoute active* permet à chacun d'évaluer les situations, les risques associés et de trouver plus aisément des compromis lorsque cela s'avère nécessaire dans l'avancée de la négociation.

Résultats et interprétations H1

De cette façon, *Ecoute active*, au même titre que les facultés d'expression et d'écoute, pourrait être considérée comme étant à la base des échanges en négociation. Néanmoins, *Ecoute active*, plus qu'une capacité d'écoute déjà complexe en elle-même, repose sur la proaction. Au-delà de l'aspect cognitif de l'écoute en termes de travail de traitement et d'appropriation des données, *Ecoute active* est observable au travers des actes. L'individu dévoile des facultés à « s'insérer » explicitement dans la communication de par des comportements verbaux et non verbaux (décris ultérieurement dans le lexique des compétences sociales). Il réagit au discours et se montre inclus dans les échanges.

Cependant, nous pouvons également percevoir la prédominance d'*Ecoute active* non pas en tant que principe constitutif des échanges mais comme étant une faculté propre aux acteurs des négociations observées et donc variable selon les individus et le contexte. Nous ne pouvons affirmer l'une ou l'autre des interprétations. Une étude comparative entre des négociations incluant des acteurs différents permettrait de rendre compte de manière plus précise à la fois de la présence d'*Ecoute active*, de sa place au cours des échanges et de son statut de compétence sociale.

En conclusion, les compétences sociales sont intangibles. Nous avons effectivement constaté qu'il est peu aisé de les définir, de les identifier puis de les relever. Une question centrale émerge des difficultés autour de l'identification des compétences sociales : *à partir de quand peut-on affirmer que telle compétence sociale est mobilisée ?* Afin d'y répondre, nous insistons sur la nécessité de considérer les compétences sociales non pas à partir d'un mot, d'une intonation ou d'une expression mais en tenant compte d'un contexte précis, au sein d'un ensemble cohérent et porteur de sens.

Retour sur l'hypothèse 1 : *Les compétences sociales seraient mises en exergue dans la négociation syndicale et il serait possible de les formaliser par l'intermédiaire d'un outil de relevé spécifique.*

Les résultats observés nous permettent de confirmer la première partie de cette hypothèse : la négociation révèle de nombreuses compétences sociales. Nous tenons cependant à souligner la mobilisation de certaines compétences sociales en particulier. Ce constat interroge à la fois sur le contexte des négociations plus ou moins propice à leur révélation et sur le choix des « items » relatifs aux compétences sociales.

Dans la seconde partie de cette hypothèse, nous affirmons que les compétences sociales peuvent-être identifiées et formalisées par l'intermédiaire d'un outil. Concernant la démarche d'approche et de relevé de celles-ci, nous concluons qu'elle permet effectivement de rendre compte des compétences sociales mobilisées au cours des échanges. Toutefois, la méthode proposée est difficile à mettre en place et pourrait être améliorée.

Résultats et interprétations H1

☞ **Point de synthèse *:***

La négociation syndicale est un cadre révélateur des compétences sociales et de certaines compétences en particulier. *Ecoute active* est largement dominante au cours de l'ensemble des réunions. Elle se distingue de l'écoute par son caractère manifeste et observable dans l'immédiat. Cependant, elle semble « aller de soi » au sein des réunions observées où sa présence se révèle comme étant fondamentale au déroulement des négociations au même titre que « l'écoute » et les capacités d'expression.

Affirmation de soi est proéminente au cours des échanges observés. Sa récurrence et son aspect incontournable questionne sa fonction au cours des négociations :

- Compétence de positionnement au sein de la négociation et du groupe de participants. En ce sens, affirmation du rôle de l'individu en négociation et de sa place au sein des échanges au sein du groupe.
- Compétence stratégique : affirmation de ses idées, opinions, intérêts et concordance de ses propos.

Les compétences sociales sont identifiables au sein de ce contexte particulier de la négociation syndicale. Certaines compétences sociales sont largement mobilisées par rapport à d'autres. L'environnement dans lequel elles apparaissent serait plus ou moins propice à leur révélation ainsi que le vécu des situations.

En dépit de la rapidité et de la spontanéité des échanges, il est envisageable de les identifier et de les relever avec un dispositif approprié à condition de s'assurer de définir avec précision ce que l'on observe. Utiliser un lexique et une grille de relevés nous permet de saisir dans la situation réelle des déterminants de l'activité qui sont les compétences sociales, en vue de les identifier mais aussi de mieux les comprendre. Finalement, cette démarche empruntant à l'ergonomie nous permet de passer d'une notion « désincarnée » à une notion nourrie de faits réels.

Afin de les distinguer, il est incontournable de considérer les compétences sociales au sein et en fonction de leur contexte de mise en œuvre.

Résultats et interprétations H1

Chapitre IX : résultats de l'hypothèse 2a

Nous souhaitons à présent répondre à la seconde hypothèse de recherche. Celle-ci est décomposée en deux sous-parties. Nous nous concentrons dans un premier temps sur la dimension suivante :

H2 a : *Il existerait une relation dynamique (ou corrélation) entre les compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale.*

4. RAPPEL DU TRAITEMENT DES DONNÉES

Afin de rendre compte de la mobilisation des compétences sociales au cours du processus évolutif des négociations, nous considérons l'évolution de celles-ci de deux manières. D'une part, en fonction de chacune des réunions et d'autre part selon les phases marquant le processus évolutif des négociations. Nous combinons plusieurs démarches (estimations des fréquences avec incertitudes et analyses factorielles des correspondances). Celles-ci témoignent des difficultés à appliquer une méthode qui permette de répondre au mieux à cette hypothèse.

Nous procédons une fois de plus à une démarche en « entonnoir inversé » dans le sens où nous commençons par des analyses microscopiques rendant compte d'un degré de précision élevé et nous terminons par des analyses basées sur des regroupements de données qui nous permettent d'extraire plus aisément des tendances générales dans la mobilisation des compétences sociales.

Les descriptions illustrant les graphiques obtenus sont présentées en bleu, police réduite, avec alinéa afin de les distinguer explicitement des interprétations.

Nous tenons à préciser notre volonté de respecter les règles d'anonymat mais également de confidentialité des échanges au sein de ce document. Aussi, nous choisissons de relater uniquement des thématiques générales ayant été abordées au cours des échanges. Celles-ci permettent à la fois de comprendre la logique dans laquelle les échanges s'inscrivent et d'expliquer la mobilisation des compétences sociales. Cependant, concernant

Résultats et interprétations H2a

les positions de chacun, nous n'illustrons pas notre texte par des exemples relatifs au contenu des réunions.

Afin de guider la lecture, voici la façon dont nous présentons les résultats : nous adoptons une méthode similaire pour les deux types d'étapes, en fonction des réunions puis en fonction des phases :

a) 1 .Evolution de la négociation selon les réunions

Analyses descriptives : nous commençons par des analyses descriptives afin de rendre compte des résultats obtenus avec les méthodes statistiques appliquées.

Analyses descriptives au regard de chaque acteur

- Fréquences estimées des compétences sociales par acteur et par réunion (au regard de l'ensemble des compétences sociales telles qu'elles ont été mobilisées par acteur).
- Intervalles de confiance des fréquences des compétences sociales par acteur, par réunion (formule de Wilson, 1927) afin de décrire l'incertitude de leurs estimations.

Analyses descriptives au regard de l'ensemble des acteurs

- Fréquences de l'ensemble des compétences sociales de l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion de négociations, afin d'obtenir un regard global sur la mobilisation des compétences sociales.
- Analyses factorielles des correspondances (AFC) entre compétences sociales et acteurs selon les réunions (au regard de l'ensemble des compétences sociales telles qu'elles ont été mobilisées par acteur) afin de mettre en évidence des corrélations.

Analyses explicatives : nous terminons cette première partie par des analyses explicatives afin d'interpréter les résultats concernant les compétences sociales mobilisées au cours de l'évolution de la négociation considérée selon les réunions.

Résultats et interprétations H2a

b) 2. Evolution de la négociation selon les différentes « phases » de négociation

Analyses descriptives : nous commençons cette deuxième partie par des analyses descriptives afin de rendre compte des résultats obtenus avec les méthodes statistiques appliquées.

Analyses descriptives au regard de chaque acteur

- Fréquences estimées des compétences sociales par acteur, par phase et par réunion puis pour l'ensemble des réunions (au regard de l'ensemble des compétences sociales telles qu'elles ont été mobilisées par acteur).
- Intervalles de confiance des fréquences des compétences sociales par acteur et par phase au cours de l'ensemble des réunions (formule de Wilson, 1927), afin de décrire l'incertitude de leurs estimations.

Analyses descriptives au regard de l'ensemble des acteurs

- Moyennes des compétences sociales de l'ensemble des acteurs par phase de négociation, afin de pouvoir comparer les phases entre elles (car elles sont très inégalement réparties).
- Analyses factorielles des correspondances entre compétences sociales et acteurs au cours de chacune des phases et de l'ensemble des réunions afin de mettre en évidence des corrélations.

Analyses explicatives : nous terminons cette seconde partie par des analyses explicatives afin d'interpréter les résultats concernant les compétences sociales mobilisées au cours de l'évolution de la négociation considérée selon les phases.

La méthode d'analyses de données appliquée pour la première partie de cette seconde hypothèse est résumée en figure 30 page suivante.

Nous précisons que « /Acteur » renvoie systématiquement à la DRH et à chaque organisation syndicale. Les compétences sociales sont observées par individu et ensuite regroupées par organisation afin d'obtenir des résultats plus révélateurs et d'éviter une assimilation éventuelle à une démarche d'évaluation des syndicats.

Résultats et interprétations H2a

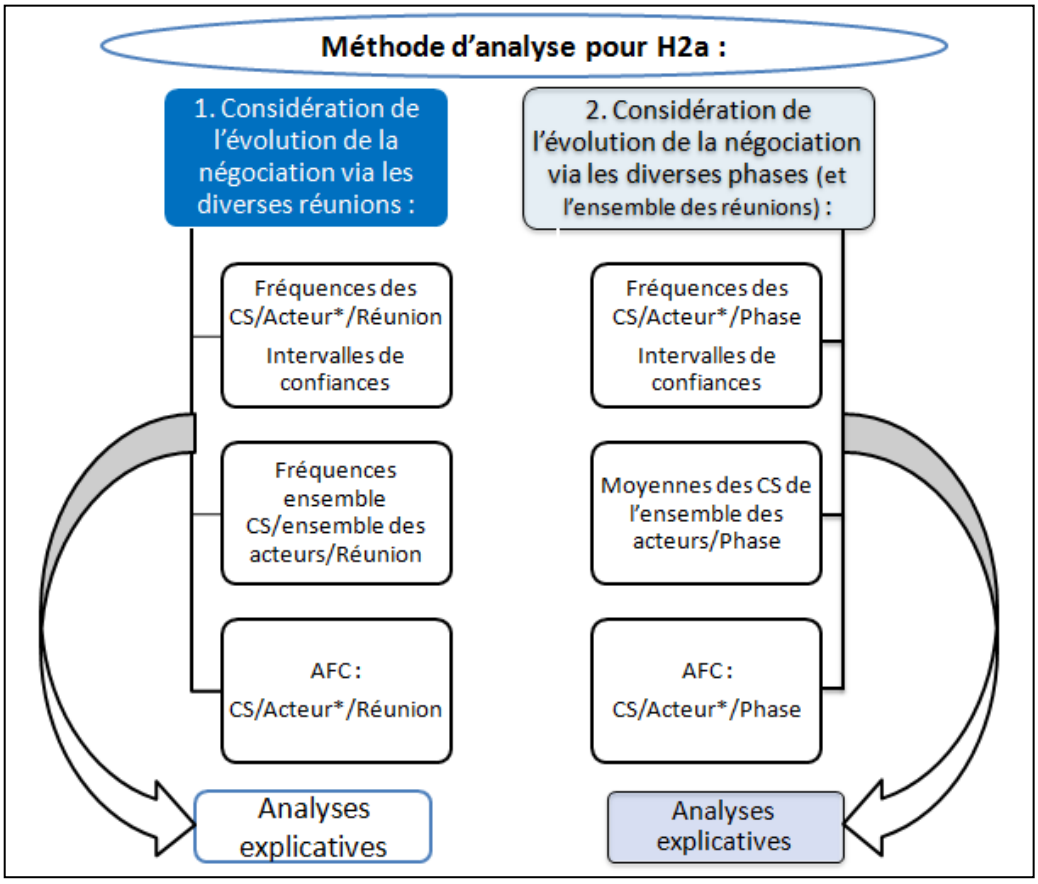


Figure 30 : Rappel méthodologique du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2a

5. RÉPONSE À L'HYPOTHÈSE 2A

a) 1. Evolution de la négociation selon les réunions

(1) Analyses descriptives

Au cours de ces analyses, nous souhaitons observer la dynamique des compétences sociales mobilisées par acteur au cours de l'évolution des négociations marquée par les réunions.

(a) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur et par réunion

Nous cherchons ainsi à savoir si ces compétences sont identiques pour les acteurs d'une réunion à une autre ou si celles-ci s'inscrivent dans une dimension plus large que leurs associations avec l'acteur la mobilisant, c'est-à-dire au sein d'un contexte variable propre à chaque réunion.

Résultats et interprétations H2a

Nous observons de quelle manière se répartissent les compétences sociales entre acteurs. Comme pour l'hypothèse précédente, les résultats sont présentés sans la compétence sociale *Ecoute active* (EA) car celle-ci est largement dominante et affaiblit les autres données.

Nous nous concentrons à la fois sur la direction et chacune des organisations syndicales et procédons à des comparatifs « internes » des compétences sociales dévoilées. Autrement dit, nous mettons en avant celles que chacun mobilise fréquemment par rapport à leurs « schémas individuels » de compétences sociales mises en œuvre.

A titre d'exemple, au cours de la première réunion (cf. Tableau 15 ci-dessous**)**, nous constatons que certaines des compétences sociales se répartissent de manière homogène entre acteurs (pour la direction et/ou chacune des organisations syndicales). Nous constatons que la direction a fréquemment mobilisé *Facilité à créer l'échange* (F.ECH : 33%) et *Affirmation de soi* (A.SOI : 26%). Ensuite, elle a fortement mobilisé *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) et *Reformulation* (R°) à hauteur de 15% chacune. Nous remarquons que les organisations syndicales (OS) ont largement mobilisé *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) au cours de cette première réunion. Elle représente la majorité des compétences sociales mobilisées par l'OS 1 (30%) et l'OS 2 (34%) et une part importante des compétences sociales mobilisées par l'OS 3 (31%). Les OS 2 et 3 ont largement mobilisé *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) au cours de cette réunion : respectivement 33% et 34%. L'OS 1 a largement mis en œuvre *Affirmation de soi* (A.SOI : 20%). Les OS ont toutes fréquemment mobilisé *Reformulation* (R°) qui représente 33% pour l'OS 2, 15% pour l'OS 3 et 10% pour l'OS 1.

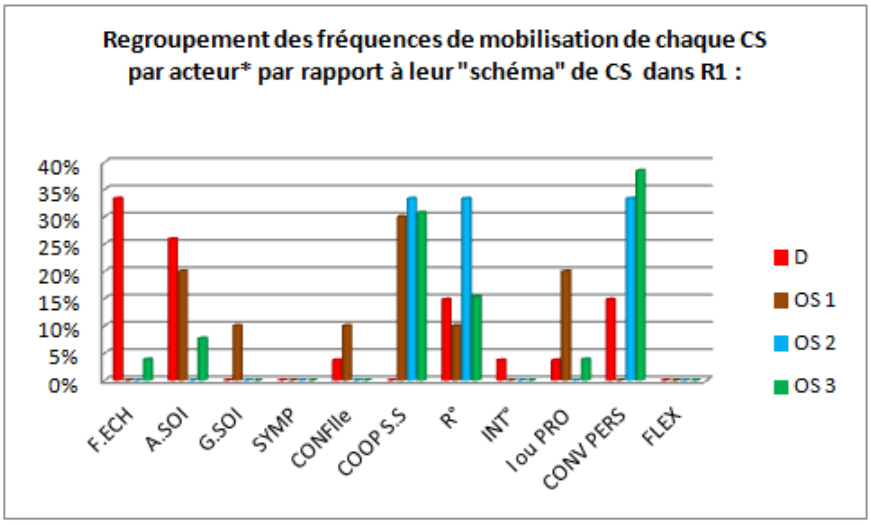


Tableau 15 : Compétences sociales (CS) par acteur au cours de la première réunion (R1)

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Résultats et interprétations H2a

La suite des tableaux illustrant les compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur, de la seconde à la huitième réunion sont présentés en annexes (VII A, pp. 774-785). Suite aux relevés de fréquences des compétences sociales mobilisées par acteur par réunion, nous souhaitons rendre compte de l'incertitude des fréquences estimées.

(b) Intervalles de confiance des fréquences des compétences sociales par acteur, par réunion

Cette méthode nous permet de comparer à la fois les différentes compétences sociales mobilisées par acteur au cours d'une même réunion et d'obtenir une représentation visuelle des compétences sociales mises en œuvre au cours des huit réunions.

Dans la continuité des calculs de fréquences, nous nous sommes intéressés aux intervalles de confiances (à 95%) permettant de décrire l'incertitude sur leurs estimations. Nous remarquons cependant qu'une partie importante des résultats obtenus avec cette méthode est composée d'intervalles de confiance larges et qui se chevauchent (liés à un éventail de données restreint). Ces derniers ne nous permettent pas d'effectuer des interprétations détaillées. Nous pouvons uniquement émettre des affirmations générales allant dans le sens de nos premières observations. Les résultats seront interprétés avec précaution.

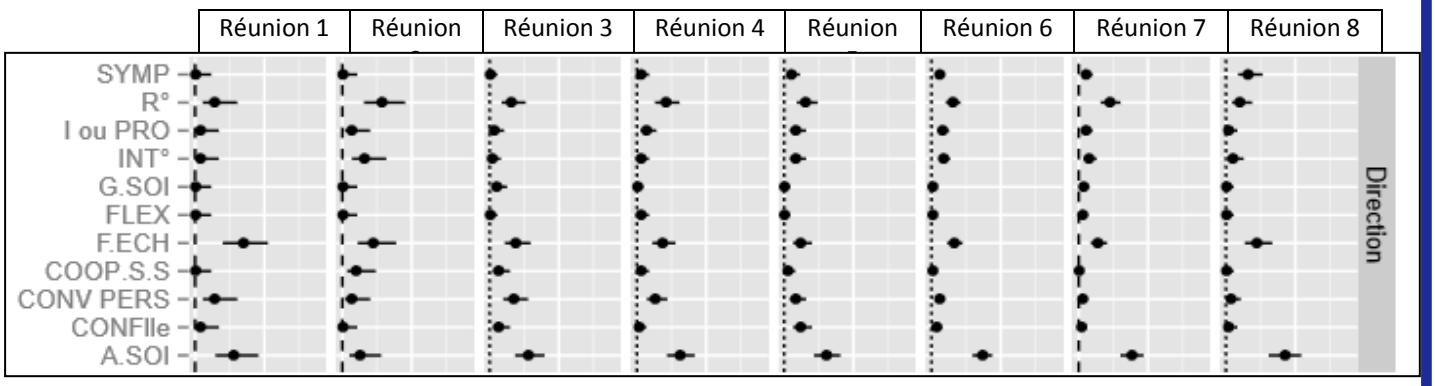


Tableau 16 : intervalles de confiance rendant compte de l'incertitude des fréquences estimées pour la direction au cours des 8 réunions

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Nous avons pris comme exemple de traitement la direction (cf. Tableau 16 ci-dessus). Il est frappant de constater que les compétences sociales fréquemment mobilisées restent sensiblement identiques au cours des huit réunions. Nous constatons en particulier que la

Résultats et interprétations H2a

direction mobilise davantage les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) au cours de l'ensemble des réunions observées.

Concernant la direction nous trouvons donc un exemple (cf. Tableau 16 page précédente) et les autres intervalles de confiance des fréquences estimés par acteur et par réunion sont en annexes afin de ne pas charger ce document (voir annexes VII A 2, p. 786).

Pour l'OS 1 (cf**.** tableau, annexe VII A 2, p. 786) le « schéma » des compétences sociales mobilisées est beaucoup plus aléatoire que pour la direction. La compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est davantage mobilisée par cette organisation dans les réunions 7 et 8. *Reformulation* (R°) est moins présente dans la première réunion que dans les sept autres. La compétence sociale *Interrogation* (INT°) est moins présente dans les réunions 1 et 3. *Flexibilité* apparaît davantage dans la première réunion. La compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) est davantage mobilisée dans la troisième réunion. *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) est davantage mise en œuvre dans la cinquième réunion.

Pour l'OS 2 (cf. tableau, annexe VII A 2, p. 786) la majorité des intervalles de confiance est trop large et ne nous permet pas d'en tirer des conclusions. Nous pouvons toutefois constater qu'*Affirmation de soi* (A.SOI) est dominante dans les trois dernières réunions.

Nous constatons que les compétences sociales fréquemment mobilisées par l'OS 3 sont globalement similaires d'une réunion à une autre (cf tableau, annexe VII A 2, p. 786**)**. Nous repérons cependant que *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est davantage mobilisée dans la septième réunion. *Interrogation* (INT°) est plus mobilisée dans la septième réunion également. La compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) est davantage révélée dans la première et troisième réunion (mais les intervalles restent larges). *Affirmation de soi* (A.SOI) est davantage mobilisée au cours de la quatrième et septième réunion.

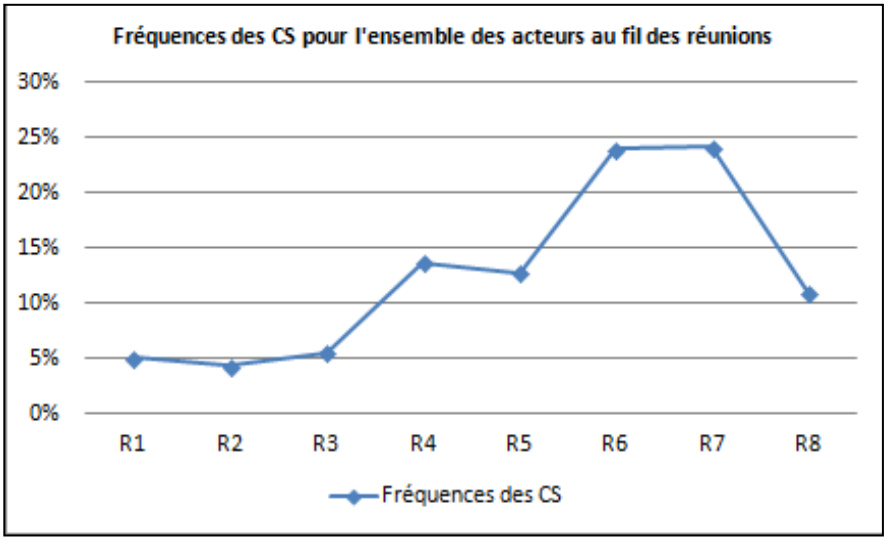
L'OS 4 n'était présente uniquement à partir de la première réunion de négociation portant sur les élections professionnelles : elle n'est arrivée qu'à la troisième réunion, ce qui explique l'absence de compétence inscrite pour les deux premières réunions (cf. tableau, annexe VII A 2, p. 786). Nous constatons qu'*Affirmation de soi* (A.SOI) est davantage mobilisée dans les deux dernières réunions et la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) est plus mise en œuvre dans la troisième réunion. De manière générale, les compétences sociales fréquemment mobilisées sont similaires pour les six réunions auxquelles cette organisation syndicale a participé, mais les intervalles de confiance sont larges au cours de la quatrième et de la cinquième réunion.

Nous souhaitons ensuite regrouper les résultats obtenus concernant les compétences sociales révélées pour l'ensemble des acteurs au fil des réunions, afin d'obtenir une vision plus globale.

Résultats et interprétations H2a

(c) Fréquences de l'ensemble des compétences sociales de l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion des négociations

Nous observons les fréquences de compétences sociales des acteurs au cours de l'évolution des négociations marquée par la chronologie des réunions (cf. Graphique 2 ci-dessous).



Graphique 2 : fréquences des compétences sociales (CS) mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion (R)

Nous constatons que les compétences sociales sont moins fréquemment mobilisées dans les premières réunions de négociations. Elles sont à leur apogée dans les réunions « centrales » (de la 4ème à la 7ème réunion) et sont en déclin au cours de la dernière réunion. Nous tenterons d'expliquer ces faits au cours des analyses explicatives.

L'ensemble des résultats obtenus rendent compte de l'hétérogénéité de la mobilisation des compétences sociales par acteur selon chacune des réunions. Cette variété ainsi que la présence d'intervalles larges nous permettent difficilement d'établir des liens entre compétences et processus évolutif des négociations marquées par les réunions. C'est pourquoi nous procédons ensuite à une analyse factorielle des correspondances dans l'optique de rendre compte de corrélations entre ces éléments.

(d) Analyses factorielles des correspondances (AFC) entre compétences sociales et acteurs selon les réunions

La méthode de l'analyse factorielle des correspondances (AFC), réalisée avec l'outil *Statistica*, nous permet d'obtenir des représentations graphiques : des « plans des facteurs »

Résultats et interprétations H2a

et révèle les corrélations entre les compétences sociales mobilisées par acteur (direction, OS 1, OS 2, OS 3, OS 4) et par réunion de négociation.

Les illustrations graphiques en 2D des coordonnées Lignes & Colonnes réalisées avec l'AFC orientée vers la mise en œuvre des compétences sociales par les divers acteurs au cours de l'ensemble des réunions de négociation (avec *Ecoute Active*) sont présentées en annexes (VII A 7, p. 797). Afin d'obtenir des résultats plus probants et d'alléger la lecture de ceux-ci, nous nous focalisons sur la mobilisation des compétences sociales *sans Ecoute Active* qui, comme évoqué précédemment, est largement dominante et affaiblie l'apparition des autres compétences sociales au cours de l'ensemble des réunions.

Les graphiques nous permettent d'obtenir une vision globale des corrélations entre les compétences sociales et les acteurs. Le constat des compétences sociales mises en œuvre par acteur selon l'évolution de la négociation marquée par les différentes réunions est décrit comme suit : pour commencer, afin de répondre au critère du choix du nombre de dimensions, nous considérons la valeur de l'inertie (cf. Tableau 18 page 229) Celle-ci correspond et représente la stabilité des points dans l'espace. Une inertie plus élevée renvoie à une meilleure représentation de points. Les tableaux présents en annexe (VII A 7 a) - h), pp. 827-845) révèlent les valeurs d'inertie de toutes les dimensions possibles dans l'étude statistique pour chacune des huit réunions.

Le pourcentage cumulé (cf. Tableau 18 page 229) donne une valeur de 58.4339 à la première dimension et de 97.2261 pour la seconde dimension. Le nombre de dimensions retenues est donc de deux, ce qui implique que la carte factorielle soit représentée dans une figure considérant ces dimensions.

Pour l'interprétation descriptive de la carte factorielle, nous considérons les valeurs des cosinus carrés (cf. Tableau 17 page 229) qui figurent dans les tableaux en annexes (VII A 7 a) - h), pp. 827-845) pour les réunions suivantes. D'une manière générale, toutes les données convergent vers l'existence d'un seul facteur. Le modèle en un facteur représente un pourcentage d'inertie très élevé et cela se confirme par la représentation graphique (cf. Tableau 18 page 229) des valeurs propres (cf. Graphique 3 page 229) ou « coude de Cattell » (voir annexes VII A 7 a) - h), pp. 827-845). Le coude de Cattell permet d'identifier le nombre idéal de facteurs pour résumer le modèle à partir de l'observation d'un changement abrupt dans la pente. Les cosinus s'interprètent sensiblement comme les saturations factorielles d'une analyse factorielle confirmatoire et nous pouvons observer que seule la dimension 1 présente des cosinus élevés. Les cosinus élevés dans la dimension 2 sont marginaux (cf. Tableau 19 page 230) et ne permettent pas de rendre compte d'un deuxième facteur robuste (voir annexes VII A 7 a) - h), pp. 827-845).

Nous portons une considération accrue aux objectifs individuels dans le cadre de notre troisième hypothèse de recherche. Cependant, afin de procéder aux interprétations

Résultats et interprétations H2a

des résultats, nous ne pouvons ignorer le contenu des échanges et notamment certains objectifs généraux révélés au sein des réunions au cours de cette seconde hypothèse. Au sein des commentaires nous indiquerons entre parenthèses des références aux compétences sociales des acteurs.

Au cours de la première réunion (exemple : cf. Graphique 4 page 230) nous constatons que la compétence sociale *Facilité à créer l'échange* est élevée pour la direction au cours de la première réunion. Elle cherche à dénouer la parole de chacune des organisations afin d'ouvrir progressivement la discussion. Nous supposons que cette compétence est primordiale afin de débuter une négociation. Dans cette réunion, les avis opposés entre direction et certains acteurs autour de l'instauration du vote électronique et de ses conditions sont visibles par la position des organisations syndicales 2 et 3 qui cherchent à convaincre tandis que l'OS 1 est à la recherche de solutions.

Au cours de la seconde réunion (cf. annexes VII A 7b) p.829), la direction continue sa position d'animatrice des échanges (*Facilité à créer l'échange*) et s'inscrit dans une quête de compromis (Flexibilité). L'OS 3 affirme son opinion et sa position de façon catégorique sur le vote électronique concernant sa volonté de supprimer toute ouverture Internet Intranet (*Convaincre-persuader*) et fait preuve de cohésion interne (*Coopération-soutien-solidarité*). L'OS 1 ayant un avis opposé à l'OS 3 semble adopter la stratégie de celle-ci et mobilise largement la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* également tandis que l'OS 2 semble en retrait, en position d'observatrice et se manifeste très peu.

L'OS 4, externe au site, participe aux négociations dès la troisième réunion (cf. annexes VII A 7c) p.832). Au cours de celle-ci, la direction continue à favoriser les échanges. Elle s'affirme davantage lors de cette réunion qu'au cours des deux premières concernant à la fois sa position contre le vote électronique sans Internet Intranet et sa présentation des choix de calculs concernant le nombre de sièges des membres DP et CE pour les trois collèges. La compétence sociale *Capacité à gérer une situation conflictuelle* semble plus élevée pour la direction, ce qui rappel la dimension conflictuelle de cette réunion et les positions divergentes entre la direction, l'ensemble des organisations syndicales en contradiction avec l'OS 3. La majorité des organisations syndicales (2, 3 et 4) semblent être emprunts de doutes comme le démonte la forte mobilisation de la compétence sociale *Interrogation* autour de deux négociations entremêlées à la fois sur le vote électronique et sur l'accord préélectoral. L'OS 2 ne se prononce qu'autour du vote électronique et exprime sa volonté d'accéder au minima à Intranet. L'OS 3 souhaite vérifier notamment l'effectif de la sous-traitance afin d'orienter ces choix prioritaires concernant le calcul du nombre de sièges par collège.

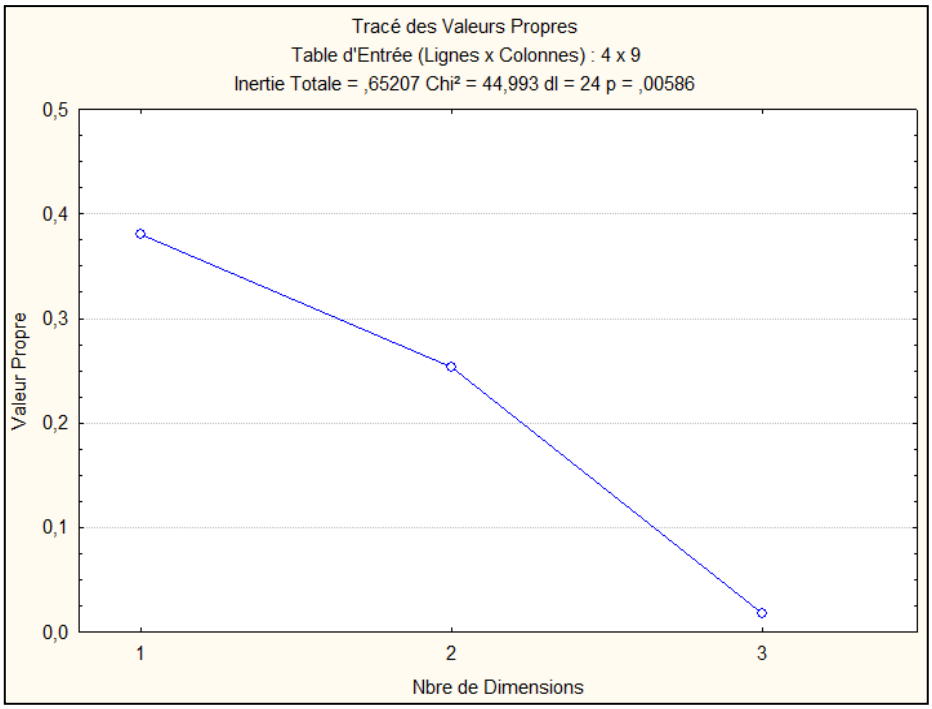
Résultats et interprétations H2a

Nom Col.	Colonne Numéro	Coord. Dim.1	Coord. Dim.2	Masse	Qualité	Inertie Relative	Inertie Dim.1	Cosinus² Dim.1	Inertie Dim.2	Cosinus² Dim.2
Coordonnées Colonne et Contributions à l'Inertie (Feuille_de_données1_(Récupéré).sta) Table d'Entrée (Lignes x Colonnes) : 4 x 9 Standardisation : Profils ligne et colonne										
F.ECH	1	-1,02279	0,22412	0,144928	0,999819	0,243713	0,397894	0,954010	0,028779	0,045809
A.SOI	2	-0,54632	-0,21423	0,159420	0,981869	0,085746	0,124878	0,851012	0,028924	0,130857
G.SOI	3	0,45390	-2,38399	0,014493	0,998207	0,131132	0,007836	0,034919	0,325625	0,963288
CONFIle	4	-0,38844	-1,09786	0,028986	0,994344	0,060627	0,011478	0,110628	0,138112	0,883715
COOP S.S	5	0,79690	-0,09725	0,188406	0,999769	0,186262	0,314006	0,985097	0,007045	0,014672
R°	6	0,10297	0,18816	0,159420	0,365013	0,030814	0,004436	0,084120	0,022312	0,280893
INT°	7	-1,23078	0,18827	0,014493	0,996592	0,034573	0,057617	0,973805	0,002031	0,022787
I ou PRO	8	0,13151	-1,00824	0,057971	0,984053	0,093400	0,002631	0,016463	0,232967	0,967590
CONV PERS	9	0,36081	0,48339	0,231884	0,967510	0,133734	0,079225	0,346166	0,214205	0,621344

Tableau 17 : Valeurs des cosinus carrés

Nombre de Dims.	ValSing.	ValProp.	%age Inertie	%age Cumulé	Chi²
Valeurs Propres et Inertie de toutes les Dimensions (Feuille_de_données1_(Récupéré).sta) Table d'Entrée (Lignes x Colonnes) : 4 x 9 Inertie Totale = ,65207 Chi² = 44,993 dl = 24 p = ,00586					
1	0,617277	0,381031	58,43389	58,4339	26,29116
2	0,502945	0,252954	38,79226	97,2261	17,45380
3	0,134490	0,018088	2,77386	100,0000	1,24804

Tableau 18 : Valeurs propres et inertie des dimensions

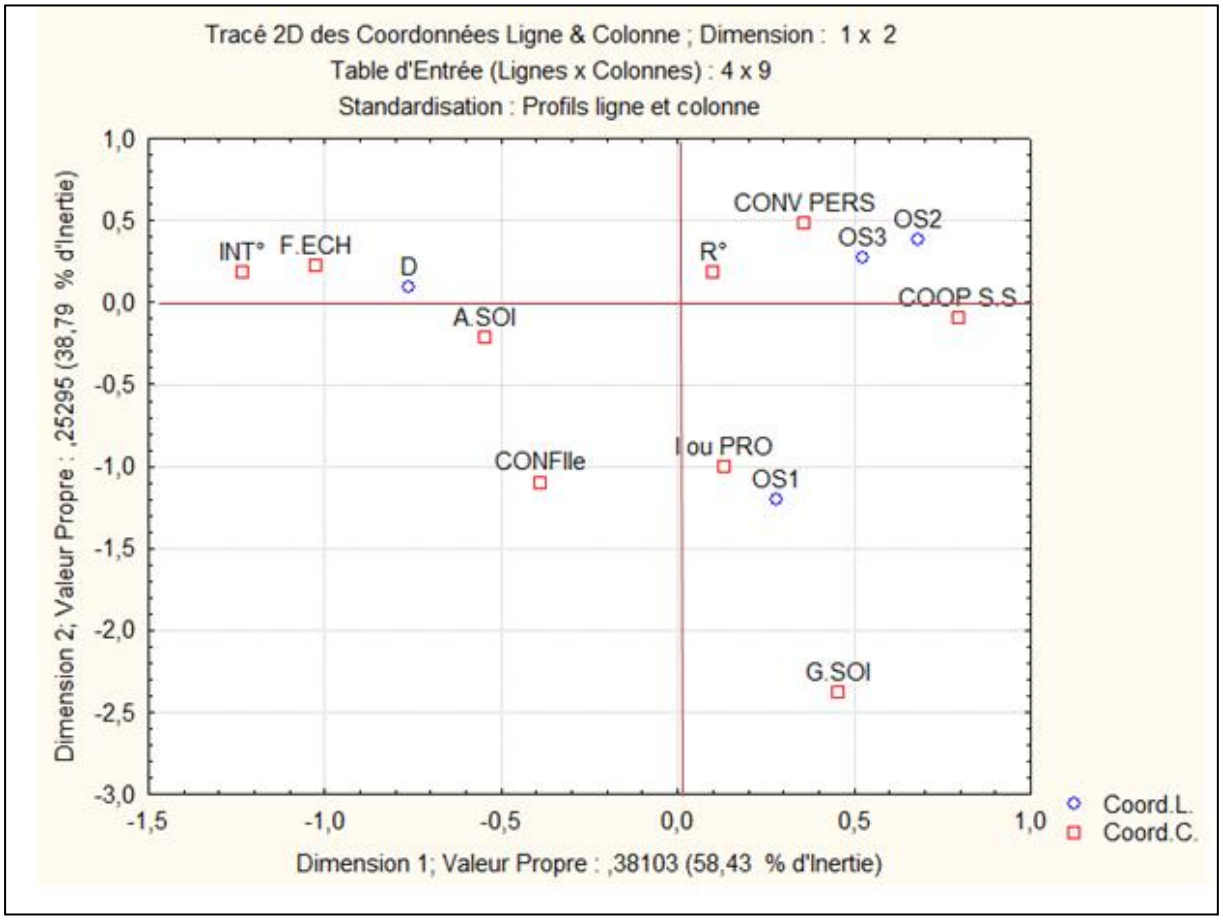


Graphique 3 : Tracé des valeurs propres

Résultats et interprétations H2a

Nom Col.	Coord. colonne (non centrées-réduites) (Feuille_de_données1_(Récupéré).sta) Table d'Entrée (Lignes x Colonnes) : 4 x 9 (Calculs issus de la décomp. val. sing. généralisée) **Dim. n 1**	Dim. n 2
F.ECH	-0,240137	0,064583
A.SOI	-0,141096	-0,067905
G.SOI	0,010657	-0,068696
CONFlle	-0,018240	-0,063271
COOP S.S	0,243229	-0,036432
R°	0,026593	0,059641
INT°	-0,028897	0,005425
I ou PRO	0,012351	-0,116212
CONV PERS	0,135540	0,222869

Tableau 19 : Valeurs des cosinus au sein des dimensions



Graphique 4 : Représentation graphique des compétences sociales par acteur au cours de la première réunion

Résultats et interprétations H2a

L'OS 4 suggère de ne pas considérer la sous-traitance compte tenue de son non respect des délais légaux de réponse. Les acteurs de l'OS 1 restent soudés (*Coopération-soutien-solidarité*) afin de favoriser l'application de leurs propositions (Initiative ou proposition) autour du vote électronique et de la possibilité de faire des tracts par mail.

Lors de la quatrième réunion (cf. annexes cf. annexes VII A 7d) p.834), la direction et l'OS 4 ont une position « en avant » et cherchent à convaincre explicitement. La direction et l'OS 4 sont initialement totalement contre le vote électronique sans Internet Intranet mais finissent par accepter cette idée finalement défendue par les organisations syndicales 1 et 2 (initialement contre également). Elles souhaitent toutefois la prolongation des mandats. En effet, l'OS 1 propose des solutions afin de mettre tous les acteurs en accords (*Initiative ou proposition*), orientée vers la demande initiale de l'OS 3 concernant le vote électronique sans accès Internet Intranet (*Flexibilité*) et tente de détendre l'atmosphère comme le démontre la mobilisation de *Capacité à attirer la sympathie*. L'OS 2 s'aligne avec l'OS 1, elle mobilise fortement la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* et en ce sens suggère un turn-over des assesseurs afin de contrer la problématique d'allègement financier du dispositif électronique de vote. L'OS 3 révèle une position distanciée des autres acteurs. Cette position à l'écart peut s'expliquer par l'évolution de sa demande initiale concernant le vote électronique venant d'être acceptée et actuellement complétée par une volonté d'émargement papier comme moyen de contrôle des votants. Cette organisation mobilise des compétences sociales différentes des autres syndicats et mobilise particulièrement la compétence sociale *Interrogation*.

Au cours de la cinquième réunion (cf. annexes cf. annexes VII A 7e) p.837), les avis des acteurs sont majoritairement opposés les uns par rapport aux autres. La direction continue son rôle de médiateur des échanges, elle mobilise majoritairement *Facilité à créer l'échange* et *Capacité à gérer une situation Conflictuelle*, elle s'affirme et recherche des solutions. Elle mobilise donc de façon accrue les compétences sociales *Affirmation de soi* puis *Initiative ou proposition*, elle propose notamment la remise de codes confidentiels permettant aux salariés de voter. Elle souhaite conserver le même mode de calcul qu'aux dernières élections tandis que l'OS 3 souhaite se référer à la population réelle et considérer la sous-traitance pour le calcul du nombre de siège par collège. L'OS 1, radicalement contre l'émargement physique, cherche à convaincre l'OS 3 et l'ensemble des acteurs au travers de sa volonté de faire appliquer la demande de sa commission concernant la considération des statuts et non plus des coefficients concernant le calcul du nombre de sièges par collège. Les organisations syndicales 2 et 3 mobilisent des compétences sociales similaires, avec *Reformulation* et *Coopération-soutien-solidarité* (au sein même de leur organisation) puisque l'OS 2 est contre les demandes des organisations 3 et 1. L'OS 4 se montre plus distante au cours de cette réunion, elle cherche à détendre l'ambiance et mobilise volontiers *Capacité à attirer la sympathie*.

Lors de la sixième réunion (cf. annexes cf. annexes VII A 7f) p.839), la direction a une position distincte des autres acteurs. Elle conserve une position de contrôle des échanges et de régulation du climat. Elle mobilise majoritairement *Facilité à créer les échanges* et *Capacité à*

Résultats et interprétations H2a

gérer une situation conflictuelle et cherche à convaincre les acteurs (*Convaincre-persuader*) concernant notamment l'application de la loi qui stipule la considération des statuts et non plus des coefficients pour le calcul du nombre de sièges par collège, suite à la demande de l'OS 1 au cours de la précédente réunion.
L'OS 1 affirme sa position sur le respect de la loi et elle mobilise la compétence *Coopération-soutien-solidarité* afin d'appuyer ses idées respectives au même titre que l'OS 4 qui souhaite obtenir la liste des électeurs éligibles non éligibles et s'aligne sur ce sujet avec l'OS 3. Les organisations syndicales 2 et 3 semblent plus distanciées de la négociation et mobilisent particulièrement *Capacité à attirer la sympathie*. L'OS 2 effectue plusieurs demandes qui sont refusées car en opposition avec les intérêts des autres acteurs.

Lors de la septième réunion (cf. annexes cf. annexes VII A 7g) p.842**)**, la direction outre le maintient de son rôle d'entretien et de gestion des échanges, cherche à convaincre les acteurs, se positionne dans l'optique de réduire la logistique du vote électronique et propose de nouveaux effectifs par collège. Les organisations syndicales 3 et 4 mobilisent surtout la coopération, demandent des précisions ou des modifications concernant les protocoles d'accords.
L'OS 1 émet des idées pour réduire la logistique (*Initiative ou proposition*), elle semble plus décontractée qu'au cours des réunions précédentes comme le démontre la mobilisation de *Capacité à attirer la sympathie*. L'OS 2 apparaît plus en retrait par rapport aux autres organisations syndicales. Ce constat peut être expliqué par sa déception à la décision prise à la dernière réunion concernant le calcul du nombre de siège par collège qui la désavantagerait ou son appréhension quand aux résultats des élections, ce qui pourrait justifier sa demande concernant la demande des statuts des organisations syndicales déposés en mairie (elle mobilise notamment *Initiative ou proposition*).

Au cours de la dernière réunion (cf. annexes cf. annexes VII A 7h) p.844**)**, la direction continue à encourager les échanges mais semble plus discrète et mobilise moins de compétences sociales que lors des autres réunions, ce qui pourrait être expliqué par le fait qu'elle soit dans une position d'écoute à l'égard des dernières demandes des organisations syndicales au cours de cette réunion de relecture des deux protocoles. Les organisations syndicales 1 et 3 semblent plus décontractées qu'au cours de la majorité des autres réunions comme le démontre particulièrement la mobilisation de la compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie*. Elles cherchent également à trouver des solutions concernant les derniers aspects à régler autour des protocoles. L'OS 2 est davantage dans l'*Interrogation* qu'au cours des autres réunions. Ce constat peut souligner ses doutes et ses craintes vis-à-vis des élections à venir avec la considération des statuts et non plus des coefficients qui la désavantagent par rapport au nombre de sièges par collège. L'OS 4 (externe au site) semble davantage chercher à convaincre qu'au cours des autres réunions. Cette position peut-être expliquée par son expérience : le fait qu'elle ait participé à la signature de plusieurs accords sur le vote électronique et les élections professionnelles sur d'autres sites dans la même période. Elle dispose de certaines connaissances concernant les normes et procédures suivies sur ces sites et tente de défendre et d'imposer les règles qu'elle connaît autour des modalités des protocoles.

Résultats et interprétations H2a

Après avoir observé les compétences sociales des divers acteurs au cours de chaque réunion, nous souhaitons à présent expliquer les résultats en adoptant une vision globale de l'ensemble de nos résultats obtenus à la fois par les calculs de fréquences et leurs intervalles de confiances ainsi que concernant le repérage des corrélations entre compétences sociales par acteur au cours de chacune des réunions.

(2) Analyses explicatives : compétences sociales et réunions

L'ensemble des résultats rend compte d'une diversité dans la mobilisation des compétences révélées par acteur et par réunion dont il semble difficile d'en extraire une logique. En effet, nous constatons que chaque acteur a tendance à mobiliser davantage certaines compétences sociales plutôt que d'autres : elles semblent lui être « attribuées ». Par ailleurs, la mobilisation des diverses compétences sociales est disparate et se répartie de manière hétérogène entre les acteurs au cours de l'évolution des réunions.

Au long des réunions, la direction dévoile une certaine constance par rapport aux compétences sociales majoritairement mobilisées, avec *Affirmation de soi* et *Facilité à créer l'échange*. Toutefois, au cours des trois premières réunions de négociation elle mobilise majoritairement *Interrogation*, elle se renseigne sur les positions des divers acteurs et sur les motifs qui animent leurs choix et orientations. Dés la quatrième réunion jusqu'à la dernière, elle mobilise particulièrement *Reformulation*, elle s'assure de saisir les idées émises et permet aux acteurs présents de comprendre, d'intégrer le contenu évoqué. Au cours de ces réunions de négociations, elle s'affirme et cherche à faire accepter ses positions tout en favorisant la recherche de compromis (*Convaincre-persuader, Initiative ou proposition, Flexibilité*).

L'organisation syndicale 1 mobilise des compétences sociales disparates au fil des réunions. Les compétences sociales *Gestion de soi* et *Capacité à gérer une situation conflictuelle* dévoilent le caractère difficile de la première réunion de négociation. La mobilisation d'*Initiative ou proposition* témoigne de la volonté de cette organisation à trouver des compromis acceptables pour l'ensemble des acteurs. De la seconde à la cinquième réunion de négociation, elle mobilise particulièrement *Coopération-soutien-solidarité* et *Convaincre-persuader*, elle dévoile une démarche proactive forte et s'allie volontiers afin de défendre ses intérêts.

L'organisation syndicale 2 dévoile des compétences sociales également hétérogènes au cours des trois premières réunions de négociation. Elle mobilise initialement la *Reformulation* et *Coopération-soutien-solidarité*, elle s'assure de comprendre les intérêts de chacun et reste particulièrement soudée au sein de son propre parti. Au cours des deux réunions suivantes, elle mobilise en majorité *Affirmation de soi,* et *Convaincre-persuader*, compétences sociales qu'elle concilie avec *Capacité à attirer la sympathie*, elle dévoile sa volonté à inciter les autres acteurs dans le sens de ses intérêts, tout en maniant l'humour par intermittence au fil des échanges. L'analyse des corrélations démontre que cette

Résultats et interprétations H2a

organisation syndicale mobilise des compétences sociales en commençant par chercher des solutions acceptables pour tous (*Initiative ou proposition*), puis valorise la coopération durant les deux réunions suivantes. Suite à quoi, elle tente de relativiser et détendre l'atmosphère puis à convaincre explicitement lors de la cinquième réunion lorsqu'elle cherche à faire appliquer les règles qui lui ont été imposées par sa commission. Elle se positionne par la suite surtout dans la coopération et dans la volonté de détendre l'atmosphère.

L'organisation syndicale 3 dévoile en majorité la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* au cours des trois premières réunions de négociation. Elle manifeste explicitement de la cohésion interne sur ces choix défendus au sein de son organisme et témoigne de sa volonté à défendre ses intérêts, cohésion qui illustre l'expression « l'union fait la force ».

De la sixième à la dernière réunion, les organisations syndicales 1 et 2 puis l'organisation syndicale 4 dévoilent des compétences sociales majoritairement mises en œuvre de façon similaire avec *Affirmation de soi* et *Interrogation*, puis *Capacité à attirer la sympathie* en fin de négociation : elles affirment leurs opinions, s'intéressent aux idées d'autrui et favorisent la détente de l'atmosphère en fin de négociation.

Ainsi, les compétences sociales ne sont pas mobilisées de façon uniforme au cours des réunions. Une des rares constances que nous identifions au cours de l'ensemble des négociations concerne la mobilisation d'*Affirmation de soi* fréquemment utilisée par la majorité des acteurs de la quatrième à la dernière réunion. Généralement, chaque acteur modifie les compétences sociales qu'il mobilise en fonction des réunions. L'observation de la variabilité entre les réunions provient également du fait que l'échantillon soit réduit : plus nous réduisons l'échantillon, plus nous obtiendrons de la variabilité sur l'estimation. Mis à part cet effet, les compétences sociales semblent être associées au contexte et aux objectifs des acteurs. Ceux-ci, après un début de négociation tendu où chacun mobilise des compétences sociales très disparates, semblent progressivement « prendre leur marque » et stabiliser leur « schémas » de compétences sociales majoritairement mises en œuvre dès la quatrième réunion. Nous remarquons également que les compétences sociales mobilisées par chaque acteur est susceptible de renvoyer à un rôle attendu dans le cadre de la négociation (concernant la direction) ou aux positions qu'ils adoptent au cours de chacune des réunions. Ainsi, les rôles ou positions sont révélés de la sorte :

- La direction se positionne généralement dans une posture de médiatrice, d'animatrice et coordinatrice des échanges, comme le révèlent la forte et récurrente mobilisation de *Facilité à créer les échange*, *Affirmation de soi* puis *Interrogation* et *Reformulation*.
- Une organisation syndicale (« 1 ») se positionne dans un rôle de régulateur des tensions dans les premières réunions comme le démontre la fréquente mobilisation de *Capacité à gérer une situation conflictuelle*. Puis elle adopte une

Résultats et interprétations H2a

position en avant au sein des échanges où elle mobilise particulièrement *Convaincre-persuader*.

- Une seconde organisation syndicale (« 2 ») révèle une position assurée et orientée vers la défense de ses intérêts dans les réunions centrales (4 et 5), elle met en œuvre fréquemment *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader*. Elle semble être davantage dans une forme de relativisation dans les trois dernières réunions comme en témoigne la fréquente mobilisation de *Capacité à attirer la sympathie*, tout en restant centrée sur les débats, comme en témoigne la fréquente mobilisation d'*Initiative ou proposition*.
- Une autre organisation syndicale (« 3 ») dévoile une position qui repose fréquemment sur la coopération également lors des premières réunions : *Coopération-soutien-solidarité* étant mobilisé dans une optique de convaincre. Elle dévoile une position affirmée et ce, particulièrement en fin de négociation.
- Enfin, une dernière organisation syndicale (« 4 ») dévoile une position davantage dans l'observation et la prise de connaissance à la fois des intérêts de chacun et du fonctionnement des élections envisagées. Progressivement, elle rend compte d'une position plus en avant en fin de négociation où elle cherche davantage à convaincre.

Nous constatons également que les compétences sociales sont inégalement réparties au cours des réunions. Elles sont moins révélées dans les trois premières réunions. Nous avons pu constater que les acteurs ont eu quelques difficultés à démarrer la négociation compte tenu de leurs positions « extrêmes » et de la volonté pour chacun d'obtenir gain de cause. De même, la baisse de compétences sociales constatée en réunion 5 peut-être associée aux difficultés des participants à ajuster leurs positions. Le constat de compétences sociales plus élevées au cours des réunions « centrales » peut-être » expliqué par le « déblocage » de situations et la présence de consensus ou l'acceptation de certaines demandes. Nous pouvons aussi nous questionner sur le « temps d'immersion » nécessaire pour que les acteurs « entrent » réellement et soient plus à l'aise dans le jeu de négociation.

Puis, elles sont en déclin au cours de la dernière réunion : ce phénomène peut-être interprété par la dimension moins « engageante » et plus « décontractée » de celle-ci, considérée comme « réunion de relecture ».

Retour sur l'hypothèse 2 A : *Il existerait une relation dynamique (ou corrélation) entre les compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale* : évolution perçue selon les réunions de négociations :

- Les compétences sociales des acteurs varient selon les réunions : celles-ci rendent compte des diverses postures adoptées par les participants au fil des échanges.
- Les réunions centrales révèlent davantage de compétences sociales que les premières et la dernière réunion : elles s'inscrivent donc dans une dynamique et rendent compte de celle-ci au sein d'un contexte changeant.

Résultats et interprétations H2a

Nous nous sommes intéressés aux compétences sociales mobilisées par acteur au cours du processus évolutif de négociation marqué par chacune des réunions.

Nous souhaitons à présent observer ces compétences mobilisées par acteur au cours de l'évolution des négociations marquées par les différentes « phases » relatives au processus évolutif. Notre objectif est ainsi d'analyser sous un autre angle cette articulation entre deux éléments en « mouvement ». Considérer la mise en œuvre de ces compétences au cours de l'évolution de la négociation perçue par ses différentes « phases » apporte un regard précis sur leurs articulations et permet notamment de comprendre s'il existe une relation selon la dominance des étapes.

b) 2. Evolution de la négociation selon les différentes « phases » de négociation

(1) Analyses descriptives

Nous souhaitons, au travers des ces analyses descriptives, rendre compte des résultats obtenus concernant les compétences sociales des acteurs au cours des phases marquant le processus évolutif des négociations.

(a) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur, par phase et par réunion

Les analyses effectuées à partir des fréquences des compétences sociales par acteur (au nombre de 5) par phase (au nombre de 11) et par réunion (au nombre de 8) rendent compte d'un degré de précision élevé (voir annexes VII A 3, p. 795). Ils révèlent la mobilisation des compétences sociales particulièrement variées en fonction de ces éléments.

Ce niveau d'analyse microscopique ne nous permet donc pas d'identifier aisément des tendances générales autour de la mobilisation des compétences sociales par acteur, par phase au cours de chacune des réunions. C'est pourquoi nous tenons à regrouper des informations et à nous concentrer sur la mise en œuvre des compétences sociales par acteur, par phase, non plus au cours de chacune des réunions mais au cours de l'ensemble des réunions dans l'optique de mettre en avant des « schémas » de mobilisation généraux.

Résultats et interprétations H2a

Afin de guider la lecture des résultats, nous rappelons les « phases » correspondant au processus évolutif de négociation (figure 31 ci-dessous) :

Phases de négociation		Descriptions des phases
Phase	Symbole	
Création de contact	X	Mise en place des objectifs, instauration du contexte et du déroulement de la négociation. Présentation des attentes principales des acteurs autour des thématiques à aborder.
Questionnement	?	Les questions centrales sont posée. Consultation de la partie adverse pour saisir ses attentes.
Discussion	⇔	Argumentation, objection, propositions. (Risque de tensions).
Ajustement	//	Conciliation des intérêts.
Décompression	~	Abord de thématiques diverses afin de sortir les individus d'un contexte émotionnellement fort. Prise de recul par rapport au contenu des négociations.

Figure 31 : Rappel des phases du processus de négociation

Ces phases sont issues du projet NACRE[37]. Elles sont parfois regroupées entre elles au cours de nos descriptions de résultats. Ces regroupement correspondent à un enchaînement de phases au sein d'une durée très brève au cours d'une même « séquence » (issus des relevés en situation réelle) et se présentent comme suit :

X?⇔	X	X?	?	?⇔	⇔	⇔//	⇔//~	⇔~	//~	~

Figure 32 : Décomposition des phases en onze phases de négociation

Rappel des phases : (cf. Figure 32 ci-dessus et Figure 33 ci-dessous) X ?⇔ : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; X : création de contact ; ? : questionnement ; ?⇔ : questionnement - discussion ; ⇔ : discussion ; ⇔// : discussion –ajustement ; ⇔//~ : discussion-ajustement-décompression ; ⇔~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Afin de simplifier les descriptifs de résultats obtenus et ensuite les interprétations, nous regroupons ensuite généralement ces phases en cinq « étapes », de la manière suivante :

Phases de « création de contact »			Phases de « questionnement »		Phase de « discussion »	Phases d'ajustement			Phases d'« ajustement et décompression »	
X?⇔	X	X?	?	?⇔	⇔	⇔//	⇔//~	⇔~	//~	~

Figure 33 : Regroupement des onze phases de négociation

[37] Longuet A., Valléry G., Romey B., Mistral E., (2009), La question des compétences sociales dans la négociation en entreprise : approche et méthode (projet NACRE), communication présenté au 44ème Congrès de la SELF, Toulouse.

Résultats et interprétations H2a

(b) Fréquences estimées des compétences sociales par acteur par phase pour l'ensemble des réunions

Nous nous attardons donc à analyser de façon plus précise les compétences sociales mises en œuvre par la direction et chacune des organisations syndicales au cours des phases de négociation et de l'ensemble des réunions. La compétence sociale *Ecoute active* (EA) est probante pour chaque acteur tout au long des réunions de négociations. Une fois de plus, afin d'éviter de diminuer la mobilisation des autres compétences sociales, nous analysons les résultats obtenus sans cette compétence.

A titre d'exemple : la direction, au vu des résultats (cf. Graphique 5 page 239) mobilise en majorité *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) quelque soit les phases du processus de négociation. Dans les phases de création de contact, la direction mobilise principalement la compétence sociale *Affirmation de soi* (A.SOI), puis *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et *Reformulation* (R°) :

X ?<=> : A.SOI
X : A.SOI (44%), F.ECH (22%), R° (19%) en majorité

Dans les phases d'Interrogation, ces compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) sont également dominantes, suivies de *Reformulation* (R°), *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) puis *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) :

? : A.SOI (37%), F.ECH (28%), COOP.S.S et R° (12%)
?<=> : A.SOI et F.ECH (28%), R° (19%), CONV-PERS (7%) principalement

Dans la phase de discussion : phase dominante de la négociation, les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI, 37%), *Reformulation* (R°, 17%) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH, 13%) sont les plus fréquentes. Puis, *Convaincre-persuader* (CONV PERS), *Interrogation* (INT°) correspondent à 8% des compétences sociales de la direction durant cette phase et *Initiative ou Proposition* (I ou PRO) à 7%.

Dans les phases de discussion « combinées », *Affirmation de soi* (A.SOI), *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), *Reformulation* (R°) et *Interrogation* (INT°) sont fréquentes :

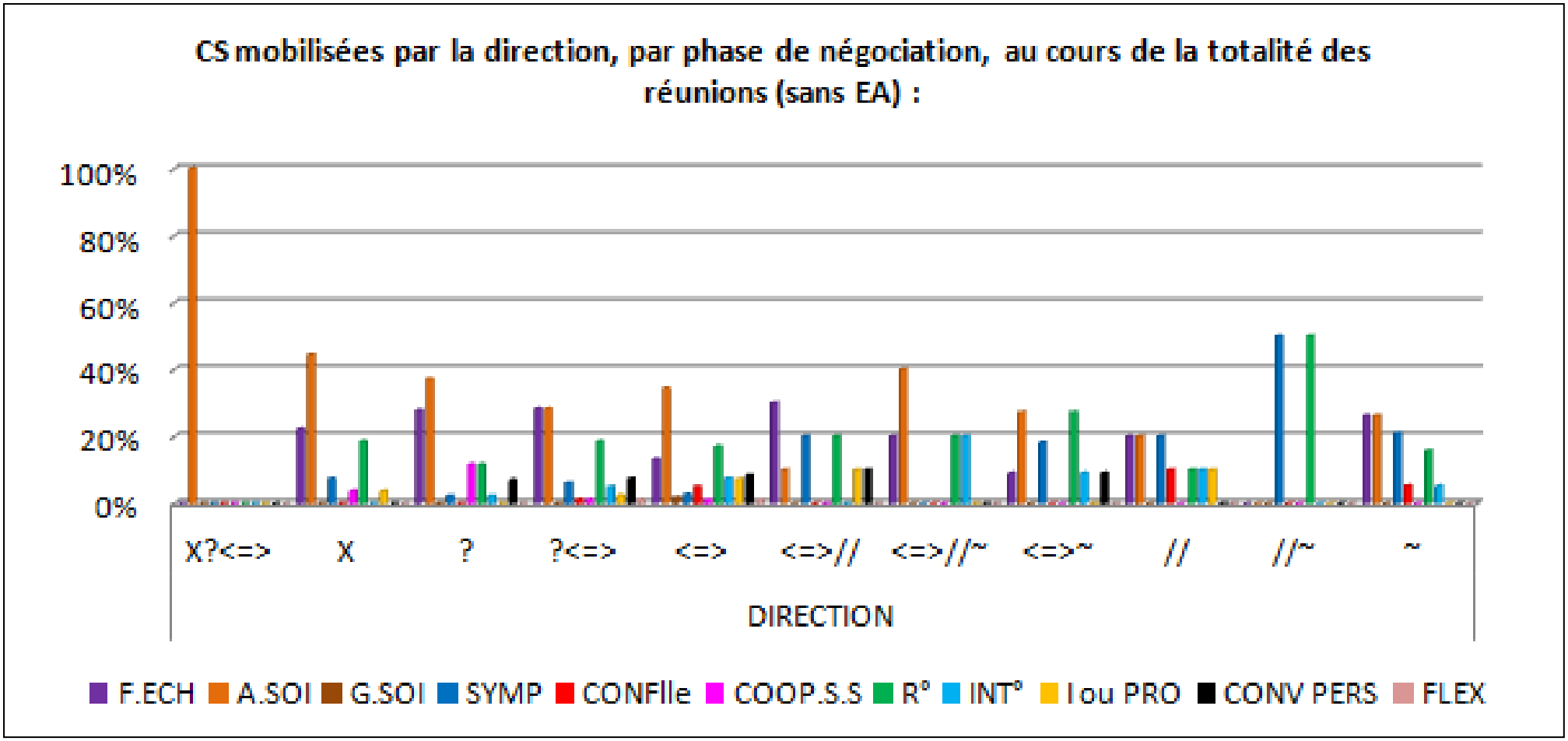
⇔// : F.ECH (30%) ; INT°, R° (20%)
⇔//~ : A.SOI (40%), R°, INT° (20%)
⇔~ : A.SOI, R° (27%), INT° (18%) principalement

Dans les phases d'ajustement de décompression, les compétences sociales *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), *Interrogation* (INT°), *Affirmation de soi* (A.SOI), *Reformulation* (R°) sont dominantes :

// : F.ECH, A.SOI, INT° (20%)
//~ : R°, SYMP (50%)
~ : F.ECH, A.SOI (28%), INT° (21%), R° (16%) en majorité.

Rappel des phases : X ?⇔ : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; X : création de contact ; ? : questionnement ; ?⇔ : questionnement -discussion ; ⇔ : discussion ; ⇔// : discussion – ajustement ; ⇔//~ : discussion-ajustement-décompression ; ⇔~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Résultats et interprétations H2a



Graphique 5 : illustration des compétences sociales mobilises par la direction selon les «phases du processus évolutif de la négociation

Rappel des phases : X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; X : création de contact ; ? : questionnement ; ?<=> : questionnement - discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération – soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

La suite des graphiques et des descriptifs rendant compte des compétences sociales mises en œuvre par organisation syndicale au cours des phases du processus de négociation sont en annexes (voir VII A 5, pp. 798-801).

En résumé des descriptifs, nous constatons que chaque acteur fait usage de compétences sociales en dévoilant des compétences différentes en fonction des phases de négociation.

Nous constatons que les compétences sociales mises en œuvre par l'OS 1 sont très différentes de la direction. Les compétences sociales sont majoritairement exprimées, en quantité et en variété, dans les phases de questionnement et discussion. Les compétences sociales prédominantes sont *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Reformulation* (R°) dans la phase de décompression.

Nous remarquons que les compétences sociales mises en œuvre par l'OS 2 suivent un schéma qui se rapproche de celui de la direction dans le sens ou, bien qu'elles apparaissent davantage durant les phases de discussion elles sont mises en œuvre de façon variée tout au long de la négociation. Nous constatons notamment que les compétences sociales sont diversifiées dans la phase de création de contact. L'OS 2 met en œuvre la compétence sociale *Affirmation de soi* (A.SOI) de façon majoritaire tout au long de la négociation.

Les résultats révèlent que les compétences sociales mises en œuvre par l'OS 3 se rapprochent des compétences sociales fréquemment révélées par la direction. Elles apparaissent de façon majoritaire et diversifiée dans les phases de questionnement et discussion mais restent très variées tout au long de la négociation.

Les résultats démontrent que les compétences sociales mises en œuvre par l'OS 4 apparaissent majoritairement dans la phase de discussion. Les autres phases sont marquées notamment par la compétence sociale *Interrogation* (INT°).

Nous souhaitons à présent rendre compte de l'incertitude des fréquences estimées des compétences sociales mises en œuvre par acteur par phase de négociation au cours de l'intégralité des réunions.

(c) Intervalles de confiance décrivant les fréquences des compétences sociales par acteur et par phase au cours de l'ensemble des réunions

Les résultats obtenus mettent en parallèle les compétences sociales mobilisées par acteur et par phase au cours de l'ensemble des réunions observées (voir annexe VII A 4, p.797).

Résultats et interprétations H2a

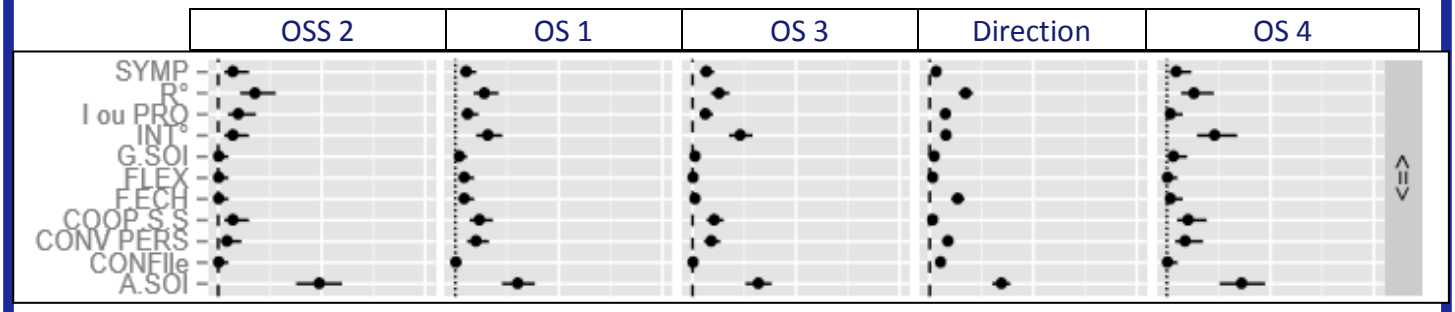
Les phases « combinées » Création de contact – Questionnement – Discussion (X ? ⇔) ; discussion – décompression (⇔~) ; Discussion – Ajustement (⇔//) ; Ajustement – Décompression (//~) ; puis les phases « simples » Ajustement (//) et Décompression (~), soit sept phases sur les onze relevées disposent d'intervalles de confiance trop larges. Ce constat nous démontre que les phases dominantes, au sein desquelles les compétences sociales étaient davantage mobilisées sont les phases suivantes : Questionnement – Discussion (?⇔) ; Questionnement (?) ; Discussion (⇔), Discussion- Ajustement-Décompression (⇔//~), qui correspondent aux phases les plus présentes. Au regard des graphiques obtenus nous émettons un premier constat : en majorité, les intervalles de confiance obtenus sont relativement larges, ce qui témoigne d'échantillons faibles et ne nous permet pas d'exploiter en détail l'intégralité des données. Nous pouvons cependant émettre certains constats relatifs à certaines phases pour chacun des acteurs.

Au cours de la phase combinée Questionnement-Discussion (?⇔), la direction met davantage en œuvre les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) que les organisations syndicales. Ces compétences représentent près de la moitié des compétences mobilisées par la direction au cours de cette phase (environ 40%).

La phase Questionnement (?) dispose de « schémas » de mise en œuvre des compétences sociales similaires à celui de la phase précédente, pour l'ensemble des acteurs. Nous constatons notamment qu'*Affirmation de soi* (A.SOI) représente près de la moitié des compétences sociales de la direction.

Au cours de la phase de discussion (⇔) présenté ci-après (cf. Graphique 6 page suivante), l'ensemble des organisations syndicales et la direction ont davantage mobilisé la compétence sociale *Affirmation de soi* (A.SOI). Ce constat est cependant moins certain pour l'OS 4, où l'intervalle de confiance associé à *Affirmation de soi* se superpose avec celui d'*Interrogation* (INT°). L'OS 1, l'OS 3, l'OS 4 ainsi que la direction semblent davantage mobiliser *Interrogation* (INT°) que l'OS 2. La compétence sociale *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) est davantage mise en œuvre par la direction que pour les organisations syndicales. La compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) semble être davantage mise en œuvre par l'OS 1 et l'OS 3 que par les organisations syndicales 2 et 4 et la direction. *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) semblent être davantage mises en œuvre par la direction et les organisations 1 et 3 que pour les organisations syndicales 2 et 4. Pour finir, la compétence sociale *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) apparaît plus conséquente pour la direction que pour les autres acteurs.

Résultats et interprétations H2a



Graphique 6 : intervalles de confiance des fréquences estimées par acteur au cours de la phase de discussion

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération - soutien - solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Au long de la phase combinée Discussion-Ajustement-Décompression (⇔//~), *Affirmation de soi* (A.SOI) est mise en œuvre en majorité par la majorité des acteurs sauf la direction et l'OS 4. Concernant la direction les intervalles sont trop larges et pour l'OS 4 les intervalles se chevauchent ce qui ne nous permet pas d'aboutir à des conclusions pertinentes. Au vu des intervalles de confiance, *Affirmation de soi* correspond à plus de la moitié (entre 50 et 60%) des compétences sociales de l'OS 2. L'OS 3 semble mettre davantage en œuvre *Interrogation* (INT°) que les autres organisations syndicales et la direction.

Dans la continuité de ces constats, nous souhaitons regrouper les résultats obtenus concernant les fréquences de compétences sociales au regard de l'ensemble des acteurs au cours de l'évolution des phases du processus de négociation.

(d) Moyennes des compétences sociales de l'ensemble des acteurs par phase des négociations

Nous souhaitons observer les moyennes de compétences sociales de l'ensemble des acteurs, par phase. Nous n'avons pas procédé à cette étape au regard des compétences sociales par réunion car celles-ci sont « équivalentes » entre elles. En revanche, les phases sont inégales : par exemple, la phase de création de contact (X) apparaît 14 fois et la phase de discussion (<=>) apparaît 235 fois (cf. Tableau 20 ci-dessous).

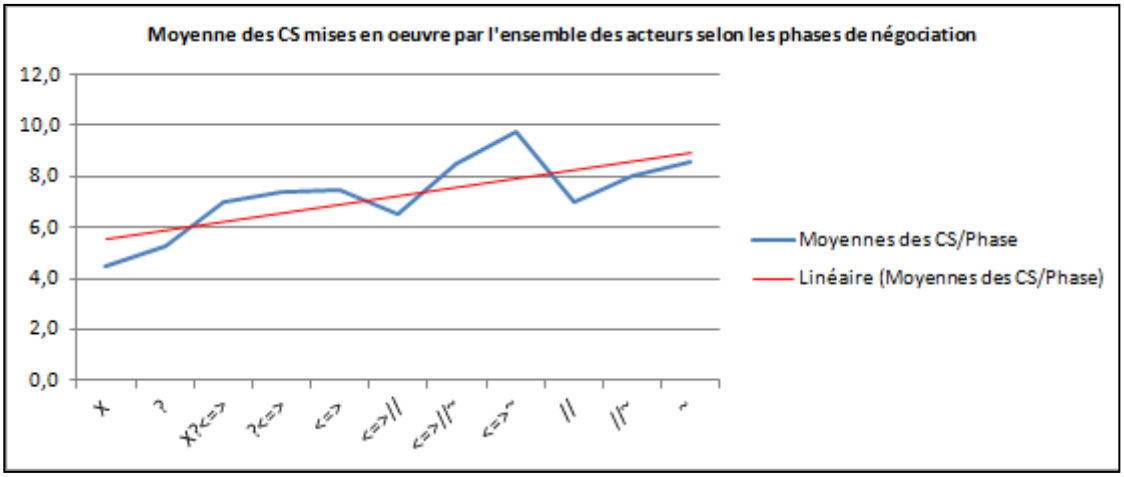
Phases	X	?	X?<=>	?<=>	<=>	<=>//	<=>//~	<=>~	//	//~	~
Nombre de phases	14	29	1	42	235	4	2	4	5	1	9

Tableau 20 : nombre d'apparition de chaque phase au cours des négociations

Résultats et interprétations H2a

Rappel des phases : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact- questionnement -discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Ce regroupement nous permet d'obtenir une vision plus globale sur la façon dont les compétences sociales sont révélées selon les phases des négociations. Nous constatons une tendance générale entre ces deux variables (cf. Graphique 7 ci-dessous).



Graphique 7 : Moyenne des compétences sociales par phase de négociation

Rappel des phases : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact- questionnement -discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

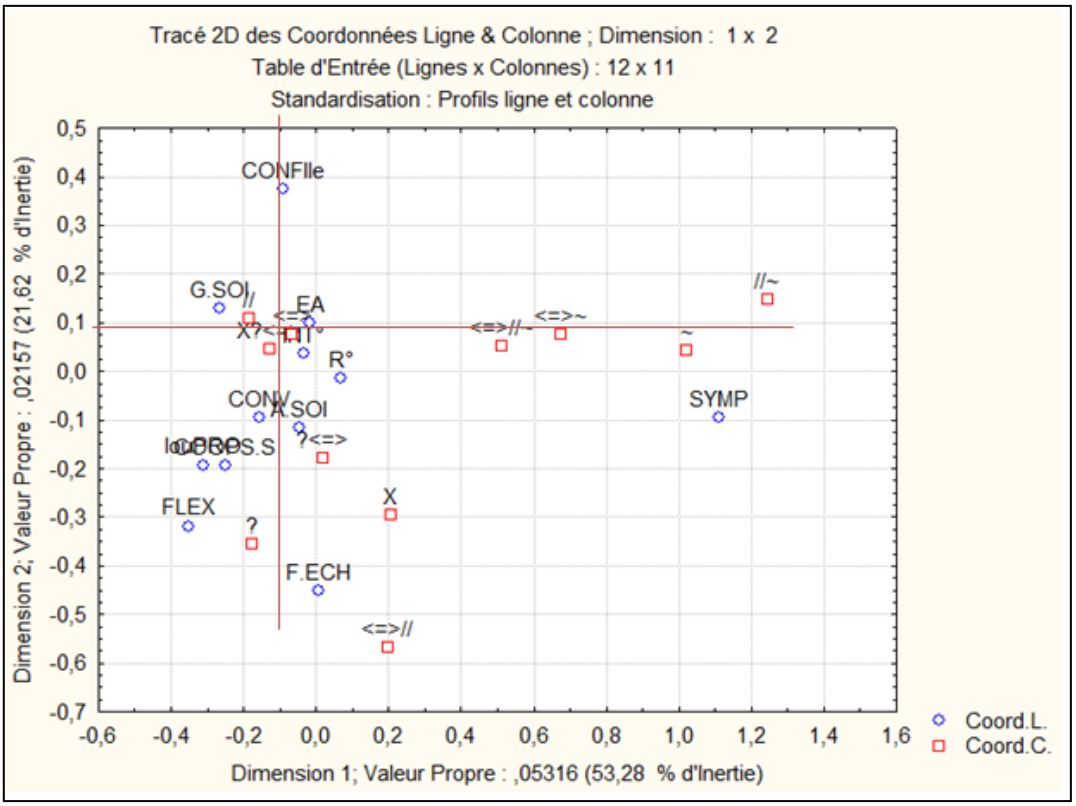
Au vu des résultats (cf. Graphique 7 ci-dessus) nous constatons que les compétences sociales mises en œuvre par l'ensemble des acteurs suivent une courbe linéaire croissante. Elles sont de plus en plus mobilisées au cours des diverses phases de négociation, excepté quelques diminutions au cours de certaines phases d'ajustement. Nous tenterons d'expliquer ces constats au cours des analyses explicatives.

Pour finir, afin de rendre compte explicitement des liens éventuels entre compétences sociales et des phases marquant le processus évolutif des négociations, nous procédons à présent à des analyses factorielles des correspondances afin d'identifier des corrélations entre les compétences sociales de l'ensemble des acteurs, par phase de négociation au cours de l'intégralité des réunions.

Résultats et interprétations H2a

(e) Analyses factorielles des correspondances entre compétences sociales et acteur au cours de chacune des phases et de l'ensemble des réunions

Nous observons les compétences sociales mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de chacune des phases du processus de négociation de la totalité des réunions, afin de terminer ces analyses avec un regard global, incluant l'*Ecoute active* (cf. Graphique 8 ci-dessous).



Graphique 8 : corrélations entre compétences sociales et phases de négociation

Rappel des compétences sociales : EA : Ecoute active ; **F.ECH : Facilité à créer l'échange ; A.SOI : Affirmation de soi ; G.SOI : Gestion de soi ; SYMP : Capacité à attirer la sympathie ; CONFLLE : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; COOP.S.S : Coopération – soutien - solidarité ; R° : Reformulation ; INT° : Interrogation ; I ou PRO : Initiative ou proposition ; CONV PERS : Convaincre persuader ; FLEX : Flexibilité.**

Rappel des phases : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact- questionnement -discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Au vu des résultats (cf. Graphique 8 ci-dessus), au début de la négociation, dans les phases de création de contact et de questionnement nous observons la présence accentuée de la compétence sociale *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), qui marque le début des échanges et semble incontournable dans l'amorce des échanges pour entamer la discussion. Puis *Ecoute*

Résultats et interprétations H2a

active (EA), *Interrogation* (INT°) et *Reformulation* (R°) sont majoritaires dans cette phase de positionnement.

Dans les phases de questionnement-discussion, nous repérons en majorité *Affirmation de soi* (A.SOI), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS), *Initiative ou proposition* (I ou PRO), *Coopération-soutien- solidarité* (COOP.S.S) et par surcroit une fois de plus *Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°) et *Reformulation* (R°).

Puis, dans le cœur de la négociation, au cours de la phase principale de discussion, nous constatons une présence accrue à nouveau d'*Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°) et de *Reformulation* (R°) puis *Affirmation de soi* (A.SOI), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) et *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle).
Vers la fin de la négociation, dans la phase d'ajustement, *Gestion de soi* (G.SOI) est particulièrement présente. Ce constat est révélateur d'une négociation difficile compte tenue des positions antagonistes entre les acteurs.

En fin de négociation, *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) marque les phases d'ajustement-décompression et de décompression. Elle semble être incontournable dans cette phase de relâchement.

Les compétences sociales *Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°) et *Reformulation* (R°) ne sont pas propre à une phase de la négociation, elles rythment l'évolution de la négociation singulièrement dès son commencement et en son centre.

Suite à l'ensemble des analyses descriptives réalisées, nous souhaitons ensuite interpréter les résultats obtenus et les constats établis afin de mieux comprendre la révélation des compétences sociales par acteur lors des phases du processus évolutif des négociations.

(2) Analyses explicatives : compétences sociales et phases de négociation

Nous constatons que la plus grande variété de compétences sociales est majoritairement observable dans la phase de discussion pour chaque acteur. Elles sont plus diversifiées dans les phases de questionnement et de discussion pour certaines organisations syndicales (1 et 3).

- La phase de création de contact est marquée par une phase normative. Le groupe se met d'accord sur le mode de fonctionnement qui lui permettra de réaliser la tâche qu'il s'est fixée. C'est à cette étape que les participants prennent des responsabilités. La direction joue un rôle de médiatrice des échanges et mobilise fréquemment *Facilité à créer les échanges*. Certain acteurs s'affirment davantage que d'autres comme le démontre la présence fréquente d'*Affirmation de soi* pour la direction et

Résultats et interprétations H2a

une organisation (3) tandis que les autres organisations (1, 2 et 4) restent plus en retrait.

- La phase de questionnement est marquée par une phase d'assaut (Charles & Williame, 2002). Elle correspond à une phase de compétition étant donné que les « conflits d'intérêts » sont mis à jour. Les participants peuvent tenter de dominer le groupe en attaquant, se repliant ou s'affirmant. Cette dernière semble être un choix dominant pour l'ensemble des acteurs. Certain font des propositions de modifications du projet (*Initiative ou proposition*).

- La phase de discussion est marquée par la phase de réalisation. La coopération entre participants est dévoilée afin de leur permettre de réaliser le but commun du groupe et apparaît comme étant incontournable au cours de cette phase (*Coopération-soutien-solidarité*). Cette phase est également caractérisée par la stimulation : les participants révèlent des idées sur le sujet ou sur le mode de fonctionnement, se questionnent (*Interrogation*) et confrontent leurs points de vue. Ensuite, les phases de concertation et de réalisation ponctuent cette phase de discussion. Le groupe détermine les étapes qui seront nécessaires à la réalisation de l'objectif. Il fixe la planification du travail et règle les désaccords. Les membres du groupe passent à l'action, travaillent en vue du but à atteindre et tentent de défendre leurs intérêts (*Convaincre-persuader*).

- Les phases d'ajustement et de décompression sont marquées par la phase de détente durant laquelle les acteurs manifestent un certain lâché-prise et un soulagement quant à la réalisation de la négociation. Les appréciations et critiques des autres membres du groupe sont acceptées. Des sujets plus personnels peuvent être évoqués. Cette phase est particulièrement marquée par la mobilisation de *Capacité à attirer la sympathie* et *Reformulation*.

Enfin, l'observation des compétences sociales moyennes par phases les révèlent comme étant de plus en plus mobilisées au cours des phases de négociation. Ce constat peut-être expliqué de deux façons différentes. Nous pouvons supposer le besoin d'un « temps d'immersion » des acteurs dans la négociation au cours de chacune des réunions avant de « libérer la parole » et ainsi de mobiliser davantage de compétences sociales. Un temps d'adaptation à la situation leur permet d'être plus à l'aise et plus à même de mobiliser des compétences en adéquation avec le contexte et leurs besoins. Cet effet pourrait être expliqué par la « conscience de situation » (Endsley, 1995) de l'acteur qui aurait besoin de comprendre la situation à chaque instant. Or, comprendre les négociations s'avère être complexe*, « il est plus facile de gérer des situations prototypiques pour lesquelles des réflexes de réponses sont connues et efficaces, que de gérer des situations floues pour lesquelles il faut d'abord investir en compréhension et où le risque d'erreur d'action est plus*

Résultats et interprétations H2a

élevé » (Amalberti, 2001, pp 105-117). Les acteurs de la négociation doivent s'approprier le contenu des échanges, l'évaluer, saisir à la fois les enjeux, l'ensemble des thématiques traitées, les intérêts de chacun et agir en conséquence.

Nous pouvons également supposer une relation entre compétences sociales et phases marquant le processus de négociation. En ce sens, certains contextes favoriseraient les compétences sociales et certaines phases de négociation seraient plus propices à la mobilisation des compétences sociales, dont particulièrement les phases de discussion qui constituent les phases centrales de la négociation et les phases de décompression. Cette dernière correspond à la phase finale de négociation et peut-être perçue par les acteurs comme une dernière opportunité de mise au point. En effet, l'acteur perçoit la durée restreinte d'une situation, durée au sein de laquelle il a la possibilité d'agir : *« l'opérateur joue souvent sur les butés maximales comme des valeurs de repères sur lesquels il peu organiser son activité en temps partagé »* (Valax, 1986, cité par Amalberti, 2001 pp. 105-117). Il répartit son activité de négociateur en fonction de celle-ci et chercherait à l'exploiter jusqu'à la fin.

Retour sur l'hypothèse 2 A : *Il existerait une relation dynamique (ou corrélation) entre les compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale* : évolution perçue selon les phases du processus de négociation :

- Les compétences sociales diffèrent au cours des phases : elles ponctuent l'évolution des échanges et apparaissent en fonction des contextes qui les révèlent ou au contraire les inhibent.
- Au regard des compétences sociales moyennes par phases : nous constatons qu'elles sont de plus en plus mobilisées au cours du processus évolutif des négociations. Ce constat renvoie notamment aux besoins des participants de s'approprier les négociations avant d' « entrer » dans la négociation.
- Le constat de compétences sociales moins révélées dans les phases d'*ajustement* renvoie aux difficultés rencontrées par les acteurs pour trouver des compromis et à la question de l'influence d'un climat conflictuel sur les compétences sociales (abordée dans l'hypothèse H2 B).

Résultats et interprétations H2a

☞ **Point de synthèse :**

Au sein de cette hypothèse 2a, tout l'enjeu réside autour de la compréhension de la dynamique des compétences sociales qui s'inscrivent dans un processus de négociation lui-même en évolution. Nous constatons que la mobilisation de ces diverses compétences est variable au cours du processus de négociation syndicale.

➢ **Les compétences sociales sont dévoilées de manière hétérogène selon les acteurs en fonction des réunions :**

- La constance d'*Affirmation de soi* en tant que compétence sociale majoritairement mobilisée par les acteurs au fil des réunions positionne cette compétence comme primordiale et incontournable (dans la continuité des constats établis dans le cadre de l'hypothèse 1). Nous interrogeons également « le caractère « contagieux » de cette compétence sociale.
- La variété des compétences sociales par acteur et par réunion semble être révélatrice des positions de chacun au cours de l'évolution de la négociation. Notamment, la direction mobilise des compétences sociales en concordance avec son rôle relatif aux attentes sociales. Les compétences sociales seraient des déterminants de l'activité permettant d'expliquer les comportements.

➢ **Les compétences sociales sont dévoilées différemment selon les phases du processus de négociation :**

- **Les phases de création de contact et de questionnement** sont corrélées aux compétences sociales *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), *Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°) et *Reformulation* (R°).
- **Les phases de questionnement-discussion** sont corrélées avec *Affirmation de soi* (A.SOI), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS), *Initiative ou proposition* (I ou PRO), *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) (en plus d'*Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°), *Reformulation* (R°)).
- **La phase de discussion** est corrélée à *Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°) et à la *Reformulation* (R°).
- **La phase d'ajustement** est particulièrement corrélée à *Gestion de soi* (G.SOI).
- **Les phases d'ajustement-décompression et de décompression** sont corrélées à *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP).

En ce sens, certains contextes associés à ces phases favoriseraient la révélation des compétences sociales.

➢ **Les résultats démontrent que certaines compétences sociales sont associées à certaines phases :**

Résultats et interprétations H2a

- ***Affirmation de soi, Convaincre-persuader, Initiative ou proposition*** **et** ***Coopération-soutien-solidarité*** sont associées à l'amorçage de la phase centrale de discussion (questionnement-discussion). Une plus grande diversité des compétences sociales mobilisées est associée à cette étape de pré-discussion. Les acteurs tentent diverses approches les uns par rapport aux autres avant d'entamer la phase centrale de discussion.
- **La présence accrue de *Gestion de soi*** en phase d'ajustement témoigne du caractère conflictuel latent des échanges. Elle rend également compte de la difficulté à trouver des compromis face à la fois aux positions antagonistes entre les individus et à l'importance pour chaque acteur de se contenir en vue de permettre l'ajustement des intérêts.
- ***Capacité à attirer la sympathie*** est particulièrement dominante dans les phases de décompression : phase de lâché-prise et de recul par rapport au contenu des négociations.

Les compétences sociales *Ecoute active* (EA), *Interrogation* (INT°), *Reformulation* (R°) rythment l'évolution de la négociation dès son commencement et en son centre. Elles sont incontournables et indépendantes des phases du processus de négociation, dès le début des échanges jusqu'à la fin de la phase centrale de discussion. Elles témoignent de l'importance de la faculté à promouvoir les échanges pour entamer et permettre la discussion.

Enfin, les compétences sociales sont de plus en plus mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de l'évolution du processus de négociation :

- Marquée par les réunions : celles révélant le moins de compétences sociales semblent rendre compte de « points de blocage » : les compétences sociales seraient davantage exprimées au travers d'une négociation « orientée vers l'échange » et moins fréquemment lors de positions rigides.
- Marquée par les différentes phases. Les causes de ce constat sont soit situationnelle, dans le sens où certaines phases seraient ainsi plus à même de libérer la parole et les compétences sociales des individus, soit dispositionnelles dans le sens ou les individus auraient besoin d'un certain temps d'immersion dans la situation de négociation au cours de chacune des phases mais également des réunions afin de s'approprier le contenu des échanges et d'avoir une « conscience de la situation » avant de mobiliser davantage de compétences sociales en termes de quantité et de diversité.

Résultats et interprétations H2a

Chapitre X : résultats de l'hypothèse 2b

La seconde partie de l'hypothèse 2 porte sur les compétences sociales associées aux « objets » ciblés de la négociation : les interactions et jeux d'influences entre acteurs ainsi que les climats relevés au sein des échanges :

Hypothèse 2 b : *La relation dynamique (entre la mise en œuvre des compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale) fluctuerait en fonction des « objets » de la négociation.*

6. COMPÉTENCES SOCIALES MOBILISÉES SELON LES INTERACTIONS ET INFLUENCES

Afin de répondre à cette hypothèse, nous avons recours à diverses méthodes quantitatives dans l'optique d'obtenir des résultats révélateurs des phénomènes observés (de même que pour l'hypothèse précédente).

Nous procédons également à une démarche en « entonnoir inversé » : nous rendons compte d'une situation avec un regard microscopique et terminons sur des observations plus générales issues de données regroupées. En dehors du fait d'obtenir une vision plus globale sur les situations observées, ce regroupement nous permet d'identifier des éléments plus significatifs afin de répondre à cette hypothèse.

Nous n'avons pas réalisé d'intervalles de confiance afin d'analyser de l'incertitude des fréquences obtenues car celles-ci reposent sur des échantillons plus restreints qu'au court de l'hypothèse précédente.

Une fois de plus, afin de favoriser la lecture du document, les analyses descriptives serons présentées dans une police plus réduite bleue, avec alinéa.

Nous analysons dans un premier temps les jeux d'influences entre acteurs puis nous nous intéresserons ensuite aux climats.

Résultats et interprétations H2b

a) Méthode d'analyse : compétences sociales selon les interactions et les jeux d'influences

Dans un premier temps, nous nous sommes focalisés sur les interactions et influences entre acteurs. Pour rappel, cet intérêt provient du constat de la présence de jeux d'influences au sein des négociations collectives (Petit & Rouillon, 2010). Nous souhaitons identifier leurs liens éventuels avec les compétences sociales. Nous tenons à préciser que les analyses des jeux d'influences sont exploratoires et reposent sur des observations à partir de fréquences dont l'incertitude n'a pas été évaluée et dont des corrélations n'ont pas pu être explicitement identifiées compte tenu de la multiplicité des données croisées au sein d'un échantillon restreint.

Nous disposons des éléments suivants :

- Pour chacune des huit réunions : calculs des effectifs des compétences sociales mobilisées par interaction (20 types d'interactions) selon les types d'influences (4 types d'influences) et selon les phases de négociation (11 phases).
- Regroupement des effectifs des huit réunions afin d'éviter de traiter « du cas par cas » puis calcul des fréquences.

Afin d'analyser les interactions et influences entre acteurs, nous traitons les données en procédant en trois étapes regroupant des analyses descriptives et explicatives :

Analyses descriptives : nous commençons par des analyses descriptives (1 et 2 présentées ci-dessous) afin de rendre compte des résultats obtenus concernant les calculs d'interactions et d'influences.

(1) Compétences sociales et influences selon chaque phase de négociation

Fréquences des compétences sociales mobilisées par acteur pour l'intégralité des interactions, par type d'influence, par phase de négociation (au cours de chacune des 11 phases) au cours de l'intégralité des négociations. Ces observations sont réalisées dans le but d'identifier *quelles compétences sociales sont mobilisées selon les types d'influences des acteurs au cours de chacune des phases au cours de l'ensemble des réunions.* De cette façon nous souhaitons savoir si les compétences sociales sont mobilisées différemment selon les types d'influences, selon le processus évolutif des négociations.

Résultats et interprétations H2b

(2) Compétences sociales, interactions et influences

Fréquences des compétences sociales mobilisées selon les interactions (5 types d'interactions pour la direction et chacune des organisations syndicales) et influences au cours de l'ensemble des phases de négociation. Ces analyses sont réalisées afin d'identifier *quelles compétences sociales sont mobilisées selon chacune des interactions de la direction, chacune des interactions de l'organisation syndicale 1, 2, 3, 4, selon les influences au cours de l'ensemble des phases des réunions de négociation.* De cette façon nous souhaitons savoir si les compétences sociales sont mobilisées différemment selon les types d'interactions et influences.

Analyses explicatives : nous continuons avec des analyses explicatives regroupant les points 1 et 2 décrits ci-dessus afin de donner sens aux constats établis à partir des fréquences de compétences sociales révélées selon les interactions et jeux d'influences.

b) Méthode d'analyse : compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences

Analyses descriptives : nous procédons ensuite à des analyses descriptives afin de rendre compte des observations effectuées au regard des compétences sociales et stratégies entre acteurs.

Identification des stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs, par réunion (méthode MACTOR). Nous souhaitons ainsi proposer une représentation visuelle des jeux d'influences entre acteurs et des compétences sociales fréquemment mobilisées au sein de celles-ci. Puis, en parallèle, nous observons les compétences sociales fréquemment mobilisées par acteur par réunion.

Analyses explicatives : nous terminons par ces analyses afin d'interpréter les stratégies identifiées selon les compétences sociales mobilisées par acteur et par réunion.

La méthode de traitement des données correspondant à cette hypothèse 2b et regroupant les 3 analyses que nous venons de présenter est résumée dans la figure 34 ci-après.

Résultats et interprétations H2b

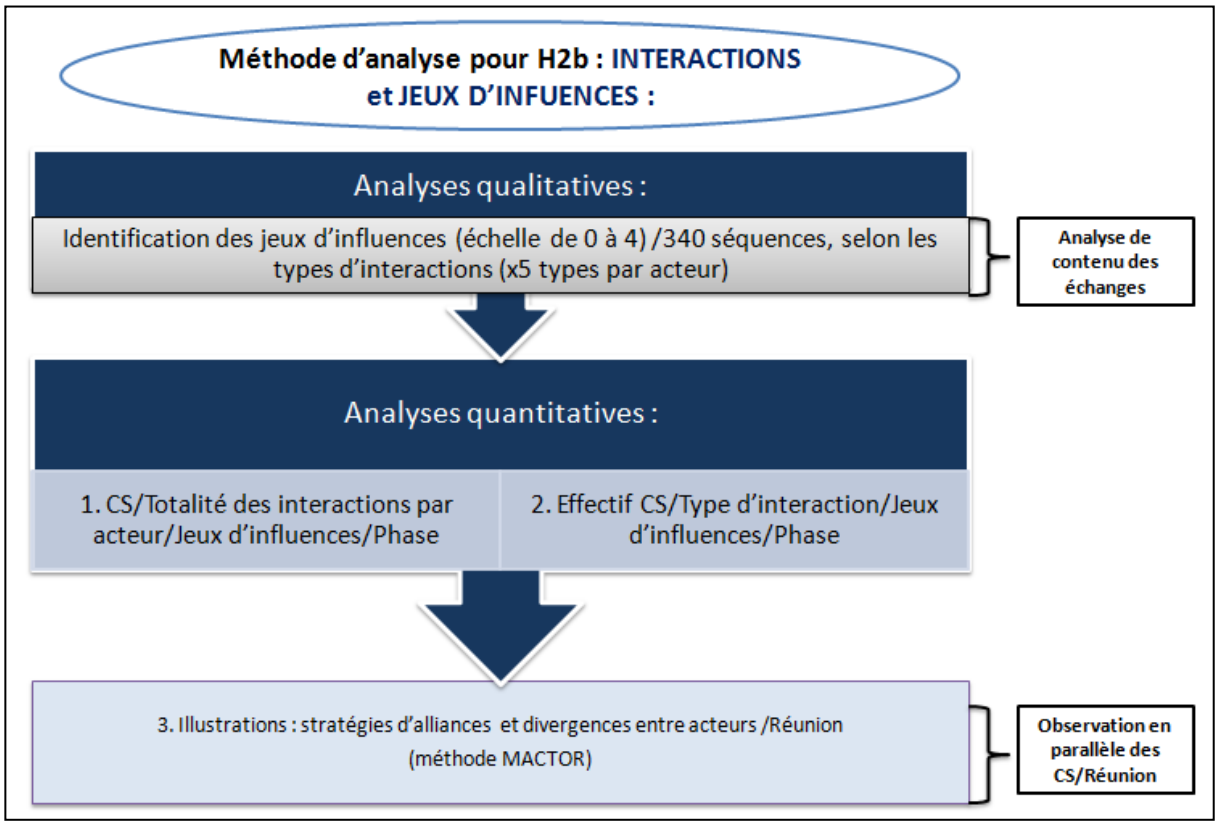


Figure 34 : Rappel du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2b : analyse des interactions et influences

7. RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE 2B : INTERACTIONS ET INFLUENCES

a) 2. Analyses descriptives

(1) Compétences sociales et influences selon chaque phase de négociation

Nous souhaitons rendre compte des compétences sociales fréquemment mobilisées en fonction des types d'influences majeurs. Pour cela nous allons utiliser l'échelle de mesure des influences (cf. Figure 35 ci-dessous) qui a été présentée dans la partie méthodologie et qui est mise en relation avec les différentes phases de la négociation :

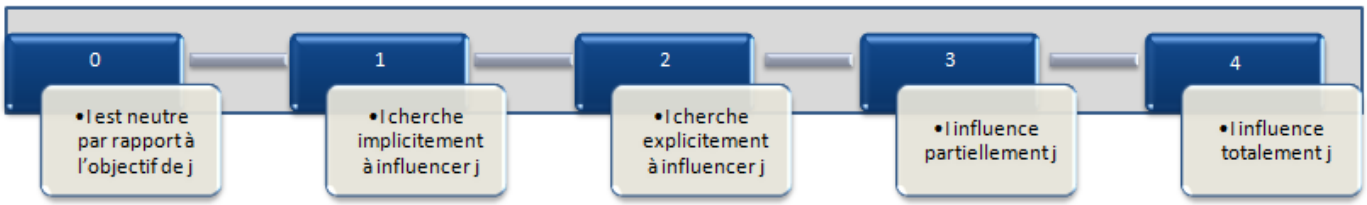


Figure 35 : Echelle d'identification des types d'influences

Résultats et interprétations H2b

A titre d'exemple, nous décrivons les compétences sociales mobilisées selon les influences, par phase du processus de négociation au cours de l'intégralité des interactions de la direction (cf. Graphique 9 page 256).

Dans les phases de création de contact (qui font référence au schéma de la négociation utilisé), nous identifions en majorité des influences de type « 2 **»** (cf. Figure 35 page précédente) avec les compétences sociales *Ecoute active* (EA) et *Affirmation de soi* (A.SOI).

Dans les phases de questionnement, nous relevons une plus grande diversité de compétences sociales mobilisées au cours des influences de type « 2 » avec *Ecoute active* (EA)*, Reformulation* (R°) et *Convaincre-persuader (*CONV-PERS).

Dans la phase de discussion, les compétences sociales sont plus diversifiées au cours des influences de type « 2 », avec *Ecoute active* (EA)*, Facilité à créer l'échange* (F.ECH)*, Affirmation de soi* (A.SOI) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS).

Dans les phases de discussion « composées », nous identifions en majorité des compétences sociales variées au cours des influences de type «3 », avec *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et *Reformulation* (R°).

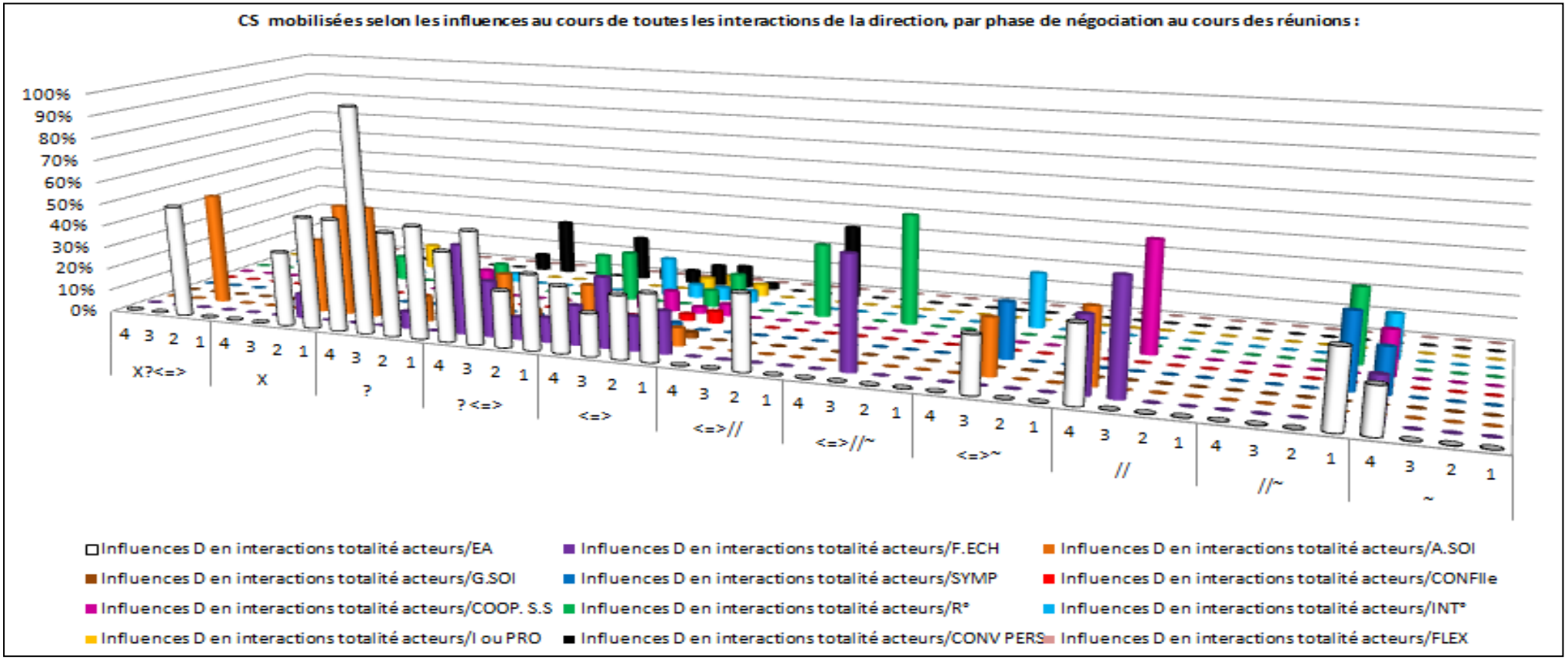
Les phases d'ajustement comportent un échantillon plus large de compétences sociales variées au cours des influences de type « 3 » avec *Facilité à créer l'échange* (F.ECH)*, Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et des influences de type « 1 » avec *Ecoute active* (EA)*, Reformulation* (R°) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP).

La phase de décompression est associée à l'influence unique de type « 4 » avec en majorité *Ecoute active* (EA).

L'intégralité des descriptifs des compétences sociales mobilisées par acteur selon les influences et phases, au cours de l'ensemble des interactions est présentée en annexe (VII 8, 4 pp. 860-867). Nous procédons à un tableau récapitulatif (cf. Tableau 21 page 257). Celui-ci rend compte des influences les plus récurrentes.

En résumé, nous constatons que la direction réussit à davantage influencer en fin de négociation, dans les phases d'ajustement et de décompression. L'OS 1 influence également davantage en fin de négociation, en phase d'ajustement en particulier et l'OS 2 réussit à influencer autrui le plus fréquemment en début de négociation (phase de création de contact) et en son centre (en phase de discussion). Nous remarquons que chacune des douze compétences sociales (issues du lexique, annexes III A, pp.14-25) peuvent être fréquemment mobilisées lors de la recherche d'influence (types « 1 » et « 2 ») ou influence (types « 3 » et « 4 ») sur autrui. Notamment, *Facilité à créer l'échange* est systématiquement utilisée par les acteurs en même temps que l'influence totale sur autrui.

Résultats et interprétations H2b



Graphique 9 : Compétences sociales mobilisées selon les interactions et influences de la direction au cours des phases de négociation

Rappel **des compétences sociales : F.ECH** : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Rappel des phases : X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; X : création de contact ; ? : questionnement ; ?<=> : questionnement-discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Rappel de l'échelle des influences : 0 : neutre ; **1 :** cherche à influencer implicitement ; **2** : cherche à influencer explicitement ; **3** : influence partiellement ; **4** : influence totale.

Phases selon les acteurs	X	?	? ⇔	⇔	⇔ « composées »	//	~
D	« 2 » : EA A.SOI	« 2 » : EA CONV-PERS	0	« 2 » : EA F.ECH A.SOI CONV-PERS	« 3 » : F.ECH R°	« 3 » : F.ECH COOP S.S « 1 » : EA, R°, SYMP	« 4 » : EA, F.ECH, SYMP, INT°, COOP S.S
OS 2	« 2 » : F.ECH I ou PRO	« 2 » : F.ECH	« 4 » : I ou PRO « 2 » : I ou PRO, F.ECH « 1 » : F.ECH, A.SOI, SYMP	« 2 » : CONV-PERS, INT°, I ou PRO	0	« 4 » : F.ECH	« 2 » : F.ECH et I ou PRO
OS 2	« 2 » : EA, A.SOI « 3 » : EA, A.SOI, INT°	0	« 2 » : EA, A.SOI, CONV-PERS, FLEX	« 2 » : EA, A.SOI, INT° « 4 » : INT°, I ou PRO	« 2 » : EA, A.SOI	0	« 2 » : EA, A.SOI
OS 3	« 1 », « 2 » : EA	« 2 » : EA, A.SOI, CONV-PERS « 4 » : EA, G.SOI, A.SOI	0	« 2 » : EA, A.SOI CONV-PERS COOP S.S	« 4 » : F.ECH COOP S.S R°, CONV-PERS	0	0
OS 4	0	« 1 » : EA, A.SOI R°, INT°	0	« 2 » : EA, A.SOI, INT°, COOP S.S	« 1 » : EA INT°	« 1 » : EA A.SOI, FLEX, « 2 » : EA, INT°, COOP S.S	« 2 » : EA, INT°

Tableau 21 : Récapitulatif des compétences sociales fréquemment mobilisées par acteur, par influence principale au cours du processus évolutif de négociation

Rappel des phases : X : création de contact ; ? : questionnement ; ?⇔ : questionnement-discussion ; ⇔ : discussion ; ⇔// : discussion –ajustement ; // : ajustement ; ~ : décompression

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Rappel de l'échelle des influences : 0 : neutre ; **1 :** cherche à influencer implicitement ; **2** : cherche à influencer explicitement ; **3** : influence partiellement ; **4** : influence totale.

Puis nous nous intéressons ci-après aux interactions. Nous cherchons à identifier au cours de quelles interactions s'inscrivent ces influences et compétences sociales. Nous avons donc identifié les compétences sociales en fonction des influences entre acteurs et de chacune des 25 interactions. Nous souhaitons de cette façon savoir s'il existe des compétences sociales fréquemment mobilisées similaires pour la direction et chaque organisation syndicale ou au contraire propres à chaque interaction.

(2) Compétences sociales, interactions et influences

Les résultats démontrent quelles compétences sociales sont fréquemment révélées selon les interactions et les types d'influences au cours des phases de négociation.

A titre d'exemple : nous détaillons les interactions d'une organisation syndicale (OS 3) :

Interaction OS 3 → direction :

Les compétences sociales les plus hétérogènes sont identifiées en influence de type « 1 » et de type « 2 » avec *Ecoute active* (EA)*, Affirmation de soi* (A.SOI) et *Interrogation* (INT°).
Les influences de type « 3 » sont liées à *Ecoute active* (EA)*, Affirmation de soi* (A.SOI) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) en majorité. Les influences de type « 4 » sont associées en majorité à *Ecoute active* (EA) et aux compétences sociales disparates mobilisées de façon identiques : *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S)*, Interrogation* (INT°)*, Initiative ou proposition* (I ou PRO) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS).

Interaction OS 3 → OS 1 :

Les influences de type « 3 » sont liées à une plus grande variété de compétences sociales, avec en majorité *Ecoute active* (EA) et *Affirmation de soi* (A.SOI), mobilisées de façon identique.
Les influences de type « 2 » sont associées uniquement à *Ecoute active* (EA). Les influences de type « 1 » et « 4 » sont absentes.

Interaction OS 3 → OS 2 :

Une plus grande variété de compétences sociales est identifiée en influences de type « 3 » et « 4 » avec respectivement les compétences sociales *Ecoute active* et *Affirmation de soi* (A.SOI), puis *Ecoute active* (EA) et *Initiative ou proposition* (I ou PRO), mobilisées de façon identique.

Résultats et interprétations H2b

Interaction OS 3 → OS 4 :

Un type d'influence « 3 » a été identifié, avec de façon identique *Ecoute active* (EA) et *Affirmation de soi* (A.SOI).

Les autres descriptions des compétences sociales fréquemment mobilisées selon les influences au cours de chacune des 20 interactions sont présentées en annexes (voir VII B 1, pp. 850-856).

En résumé, au vu de l'ensemble des résultats, nous constatons que les acteurs cherchent à influencer ou influencent de manière diversifiée selon les interactions.

Il en ressort que la direction cherche à influencer l'OS 4 en mobilisant fréquemment *Ecoute active, Interrogation* et *Affirmation de soi*. Elle influence partiellement les organisations syndicales 2 et 3 en mobilisant fréquemment *Ecoute active et Initiative et proposition* puis *Affirmation de soi* concernant l'OS 2. Enfin, elle influence partiellement l'OS 1 en mobilisant majoritairement *Ecoute active, Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader*.
L'OS 1 cherche fréquemment à influencer les organisations syndicales 2 et 4 en mobilisant *Convaincre-persuader* vis-à-vis de l'OS 2 ainsi qu'*Ecoute active* et *Affirmation de soi* pour ces deux organisations. Elle influence majoritairement de façon partielle la direction et l'OS 4 en mobilisant fréquemment *Ecoute active* et *Affirmation de soi*.

L'OS 2 cherche régulièrement à influencer la DRH en mobilisant *Ecoute active*, *Interrogation* et *Initiative ou proposition*. Elle influence majoritairement totalement l'OS 3 en mobilisant fréquemment *Ecoute active* et *Coopération-soutien-solidarité* et influence majoritairement l'OS 4 de façon partielle en mobilisant *Ecoute active* et *Affirmation de soi*.

L'OS 3 cherche régulièrement à influencer la DRH de façon implicite en usant fréquemment *Ecoute active*, *Affirmation de soi* et *Interrogation*. Elle influence les organisations syndicales 1, 2 et 4 majoritairement de façon partielle en mobilisant fréquemment *Ecoute active, Affirmation de soi* en plus d'*Initiative ou proposition* concernant l'OS 2.
L'OS 4 influence fréquemment les acteurs de façon partielle en mobilisant *Ecoute active, Affirmation de soi* pour l'ensemble des acteurs, puis *Interrogation* face à la direction et l'OS 3 et *Coopération-soutien- solidarité* vis-à-vis de cette dernière.

Nous proposons ensuite des interprétations autour des constats établis sur les compétences sociales mobilisées selon les interactions et les influences.

Résultats et interprétations H2b

(3) Analyses explicatives : compétences sociales, interactions et influences

Dans un contexte de négociation, les conflits sont larvés ou ouverts, polymorphes, emprunts de tensions incessantes et hétérogènes ainsi que d'enjeux stratégiques et d'influences utilisées en tant qu' « armes » pour affronter des idées opposées ou en contradiction avec les intérêts individuels. Les compétences sociales se manifestent au sein d'échanges qui prennent parfois l'apparence de rapports de forces à ampleurs variables émergeant au sein d'une logique de domination.

L'influence est associée à la manipulation. L'approche anglo-saxonne définit celle-ci comme la capacité à conduire un individu à prendre des décisions non conformes à ces choix initiaux ou à ses propres intérêts (Racouchot, 2012). Ce regard est négatif et limitatif. L'influence peut-être positive lorsqu'elle est orientée vers l'ouverture de perspectives nouvelles et invite autrui à réfléchir sur de nouveaux éléments qu'il évalue. En négociation, elle permet d'avancer dans les échanges, de surmonter des points de blocage et parfois d'arriver à des compromis. Doise (1982) définit l'influence comme un processus contrôlant les altérations de comportements, de jugements, d'opinions et de paradigmes de pensées. Dans notre recherche, ces changements sont soit « privés » ou « latents » : ils portent sur les représentations et opinions des acteurs (identifiées en termes d'évolution et de modifications d'intérêts), soit « manifestes » lorsque les compétences sociales fréquemment mobilisées par acteur sont modifiées.

Nous nous interrogeons sur la place des compétences sociales au cours des influences et leurs liens avec celles-ci. Durant (2000) souligne l'importance de l'interaction dans la constitution d'une compétence qui existe *« se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction »* (Persais, 2004 p. 8). Partant de ce constat, nous prolongeons notre questionnement en fonction des diverses interactions entre acteurs.

Nous établissons trois constats majeurs autour de la mobilisation des compétences sociales selon les interactions et influences :

- Les « tentatives » d'influences, influences et les compétences sociales associées sont différentes en fonction des acteurs selon le processus de négociation.
- Les compétences sociales mobilisées varient selon les influences et les acteurs. Aucun « schéma type » de compétences sociales communément mobilisées par les acteurs selon les influences n'a été repéré, celles-ci sont différentes pour la direction et chacune des organisations syndicales au cours de l'évolution des négociations.
- Les compétences sociales majoritairement mises en œuvre au cours des influences identifiées sont différentes selon les diverses interactions de la direction et chacune des organisations syndicales. En revanche, nous identifions des compétences sociales

Résultats et interprétations H2b

mobilisées de façon récurrente selon chaque interaction (x25). Les acteurs s'adressent différemment à la DRH et à chaque organisation syndicale.

Trois questionnements émanent de ces constats :

- ***a.*** *Que pouvons-nous extraire des constats concernant la façon dont se manifestent les compétences sociales en négociation lors des diverses influences au cours du processus de négociation ?*
- ***b.*** *Quels liens pouvons-nous supposer entre compétences sociale/influences/Interactions au cours de l'évolution des négociations ?*
- ***c.*** *Au regard des compétences sociales mises en œuvre au cours des influences et du contenu des échanges, que pouvons-nous déduire des fonctions des compétences sociales en négociation ?*

(a) a. Que pouvons-nous extraire des constats concernant la façon dont se manifestent les compétences sociales en négociation lors des diverses influences ?

Nous cherchons à savoir s'il existe des mobilisations de compétences sociales récurrentes selon les acteurs, les interactions et les influences au cours de l'évolution des négociations. Tout d'abord, au regard des influences, nous constatons l'existence de tendances d'influences majoritairement présentes lors des négociations pour l'ensemble des acteurs. Les influences de types « 2 » (un acteur cherche explicitement à influencer un autre) sont plus fréquentes pour l'ensemble des acteurs au cours de l'intégralité des phases de négociation. La direction dévoile principalement des influences de types « 2 » et « 3 » : elle cherche à influencer et influence partiellement les acteurs. Les organisations syndicales 1 et 3 démontrent davantage des influences de types « 2 » et « 4 » : elles cherchent à influencer et influencent totalement les acteurs. L'organisation syndicale « 4 » dévoile davantage des influences de type « 2 » et « 1 », elle cherche à influencer les acteurs de façon plus ou moins explicite. Le plus fréquemment, l'ensemble des acteurs cherchent à influencer de façon explicite autrui, sans forcément parvenir à leurs objectifs de façon systématique. Ils réussissent fréquemment à influencer totalement autrui dès les phases de discussion « composées » (OS 3) ou en fin de négociation, dans les phases de « décompression ».

Les acteurs cherchent à influencer et influencent les autres membres en démontrant des techniques différentes au cours de l'évolution du processus de négociation :

- Certains cherchent à influencer d'emblée dès le début des échanges et du processus de négociation (cas de la direction, de l'OS 1).
- D'autres cherchent à influencer particulièrement en centre de négociation et se montrent plus discret en début (phases de création de contact) et en fin de processus de négociation : en phases d'ajustement et de décompression (cas de l'OS 3 en particulier).

Résultats et interprétations H2b

- D'autres cherchent à influencer de façon accrue tout au long du processus de négociation (cas de la direction, de l'OS 1 et de l'OS 2).
- Certains cherchent à influencer et influencent en majorité en fin de négociation (cas de l'OS 4).

Nous ne repérons pas de compétence sociale mise en œuvre par type d'influence par l'ensemble des acteurs. Elles semblent être propres à la direction et à chaque organisation syndicale et ce, indépendamment du type d'influence. La compétence sociale communément mobilisée par les divers acteurs lors des influences de type « 4 » est la *Facilité à créer l'échange*. Ce constat témoigne du rôle incontournable de cette compétence sociale en tant que contribution à l'atteinte des objectifs.

(b) b. Quels liens pouvons-nous supposer entre compétences sociales/influences/interactions au cours de l'évolution des négociations ?

Est-ce la compétence sociale qui entraîne l'influence entre acteurs ou est-ce l'influence qui engendre la compétence sociale ? Nous avons conscience que réussir à influencer une personne est un processus qui mobilise des facteurs divers (contextuels, relationnels, juridiques, technologiques, organisationnels). Ce processus s'étend généralement dans la durée. La personne influencée considère l'information transmise comme étant crédible, cohérente, envisageable et intéressante par rapport au projet : celle-ci vaut la peine d'être relayée. L'individu qui influence est convaincant, le contenu des messages est structuré et évoque la fiabilité.

La mobilisation simultanée d'une compétence sociale lors d'une influence ne justifie pas de son impact direct sur cette influence. Nos résultats s'inscrivent dans du descriptif et ne nous permettent pas de démontrer des corrélations significatives entre ces deux éléments compte tenue des observations de facteurs multiples et d'une vision au « cas par cas » sur un échantillon restreint.

Les observations effectuées autour de la mise en œuvre des compétences sociales et des influences rendent comptent de compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur quelque soit les types d'influences. Ce constat ne nous permet pas d'affirmer la présence d'une relation entre ces deux éléments (compétences sociales et influences) et nous interrogent à la fois sur le lien entre ces deux entités et sur le rôle réel de ces compétences en négociation, que nous développons ci-dessous.

Résultats et interprétations H2b

(c) c. Au regard des compétences sociales mobilisées au cours des influences et du contenu des échanges, que pouvons-nous déduire des fonctions des compétences sociales en négociation ?

Au vu des compétences sociales diversifiées au cours de l'évolution du processus de négociation et des types d'influences, nous nous interrogeons sur l'effet de ces compétences sur les influences d'autrui. En dehors d'une fonction d''outils de communication permettant l'échange et l'immersion des débats, nous percevons un lien entre compétences sociales et influences qui nous permet de supposer leur caractère « influant ». En ce sens, ces compétences deviennent des « tactiques » ou « stratégies » de communication. La *tactique* renvoie à l'action dans l'immédiat et dans le court terme, elle *« est une affaire d'ordre et de discipline de l'esprit, une affaire de contrôle de soi et de la situation »* (Bellenger, 2004, p.116). Les *stratégies* s'inscrivent sur la durée, elles font référence à une planification et anticipation de l'action afin d'atteindre des objectifs.

Gestion de soi, Capacité à identifier une situation conflictuelle et *Flexibilité* sont peu identifiées. Nous n'assimilons donc pas leurs diverses fonctions à des stratégies. Les différentes fonctions des compétences sociales identifiées peuvent être déclinées de la manière suivante :

- ***Convaincre-persuader*** **:**
  - **Persuader en expliquant les faits, en posant des conditions et en affirmant un choix découlant des dispositions envisageables :**

    Exemple : *« Mais je vous l'ai dis ça faisait partie de la contre partie ! (Une main sur la poitrine) Donc déjà j'ai du mal à avoir mon mandat de négo pour rester vote électronique uniquement dans des bureaux de vote, si c'est en plus pour faire des ouvertures de bureaux plus importantes que vote papier alors que c'est un surcoût certain, là c'est sûr que c'est…(négation de la tête) là c'est sûr je maintiens la durée de dire on fait un truc un peu plus intelligent que 9 heures midi, 18 heures 20 heures y'a…moi j'étais pas trop pour y'en a déjà deux qui m'ont dit que c'était un bon truc bon…et de là à dire que j'augmente la durée alors que je passe au vote électronique là c'est sûr je ne le permets pas ! »* (Propos de la DRH).

  - **Persuader en évaluant les possibilités et en rendant compte des limites :**

    Exemple : *« Donc ça va être contraignant mais c'est la contrepartie (…) si on donne la possibilité ils peuvent pas bloquer le système sur Intranet ! Donc ça veut dire si les gens ont les codes ils peuvent le faire via Intranet ! Bah oui ils peuvent pas bloquer en disant c'est forcément autorisé sur tous les Intranet ! Ils peuvent pas faire juste être sur tel poste ou tel poste ! (Un temps) Donc ça veut dire la seule solution face à ça… » « La seule solution face à ça c'est comme il y aura des bureaux de vote partout (…) C'est vous remettre un code confidentiel à chaque personne et il faudra les faire émarger »* (Propos de la DRH).

Résultats et interprétations H2b

- **Convaincre en utilisant l'argumentation et en valorisant les avantages d'une situation :**

  Exemple : *« En sachant que en rajoutant ça facilitera aussi le travail des résultats, ça évitera les problèmes d'erreurs comme on a connu, on veut aussi passez au vote électronique malgré les…les problèmes que ça peut engendrer heu les problèmes d'Intranet et d'Internet…déjà ce sera une avancée et un pas vers le vote électronique pour dans 4 ans »*. (Propos de l'OS 2).

- **Convaincre en reprenant des propos d'autrui : inclure autrui, l'adversaire ou le partenaire** :

  Exemple : *« Cette histoire de…de bureau et de électronique ! On y était opposé ! Pourquoi parce qu'effectivement on a bien compris le message que vous nous avez adressé ! En disant ça peut avantager une certaine catégorie de personnel. Ok d'accord ! On est d'accord ! Ca peut effectivement avantager une certaine catégorie de personnes. Comme vous l'avez dit et je m'en souviens très bien au cours des premiers voir des deuxièmes réunions, faut quand même qu'on fasse (mouvement de main vers l'avant) un PAS ! C'est vous qui aviez dit on est prêt à faire un pas ! On est prêt à avancer ! Hein ça c'est vous qui l'aviez dis, peut-être pas tout aujourd'hui peut-être le reste dans 2 ans dans 3 ans dans 4 ans enfin en l'occurrence pour nous c'est 4 ans ! On est prêt à faire un pas ! Là dessus l'OS 1 s'est opposé en disant nan ! Nous on n'est pas d'accord ! (Mouvement de main indiquant la négation) Nous si on passe en vote électronique c'est tout ou rien ! Bon, aujourd'hui l'OS 1, comme vous ! »* (Propos de l'OS 1).

- **Convaincre en utilisant l'auto remise en question et en invitant autrui à revisiter ses positions :**

  Exemple : *« Comme l'OS 2 (montre de la main les différents partis), on a le droit de réfléchir on a le droit de se consulter on a le droit de dire on pense que finalement le langage qu'on a tenu c'était pas forcément le meilleur ! On arrive aujourd'hui en disant on a tenu un langage qui a notre avis n'est ni bénéfique pour les OS ! Ni bénéfique pour les salariés ! Ni bénéfique pour ceux qui organise les élections (…) Donc on vous fait une proposition ! » ; « La seule chose qu'on vous demande c'est de dire oui bah à ce moment là on va quand même réfléchir à la répartition »*). (Propos de l'OS 1).

  Convaincre-persuader est récurrente lors des influences. Ce constat rappel que *« gagner est le but premier du négociateur »* (Bellenger, 2004, p.100). Il est donc difficile de ne pas percevoir cette compétence sociale en tant que compétence « stratégique ». Elle prend parfois la forme de tactique au cours des échanges, lorsque les acteurs font face à des positions imprévues en provenance des adversaires.

➢ ***Affirmation de soi***

- **S'affirmer en s'autorisant à avoir tels ressentis, telles émotions :**

  Exemple : *«J'apprécie pas votre façon de parler…moi je me sens agresser Monsieur !* » (Propos de la DRH).

Résultats et interprétations H2b

- **S'affirmer en faisant par ouvertement d'une opinion, d'un avis :**
  Exemple : *« Je pense que c'est important que ce soit posé quand même »* (Propos de l'OS 3).

- **S'affirmer en émettant des jugements et/ou une « évaluation »**
  Exemple : *« Donc déjà si on fait ça pour aujourd'hui ce sera bien ! »* (Propos de la DRH).

- **S'affirmer en s'assurant de s'être fait compris et en intégrant autrui dans les échanges :**
  Exemple : *« C'est clair jusque là ? Ca vous convient comme mode de calcul ?»* (Propos de la DRH).
- **S'affirmer en rappelant sa position et ses conduites ainsi qu'en communiquant clairement son point de vue :**
  Exemple : *« Déjà pour l'OS 2 on n'était pas d'accord pour qu'on raccourcisse les mandats, qu'on les prolonge oui mais qu'on les raccourcisse non ! »* (Propos de l'OS 2).

- **S'affirmer en défendant et en justifiant sa position :**
  Exemple : *« Après si on part sur un vote électronique si jamais ça se fait qu'il y ait qu'un seul bureau de vote physique avec ouverture sur Intranet à l'espace communication Galva oui maintenant si on passe au vote papier il faudra faire comme il y a 4 ans »* propos de l'OS 2).

  La mobilisation de cette compétence sociale n'est pas dépourvue d'un caractère stratégique dans le sens où elle permet de donner davantage de poids au discours et d'exercer une influence plus aisément, comme le démontre la fréquente mobilisation de cette compétence par l'ensemble des acteurs notamment lors des influences de type « 3 » et « 4 » (partielle et totale).

➢ ***Interrogation***

- **Interroger pour s'informer** et obtenir davantage d'informations, prendre connaissance d'une situation, d'un élément, d'une thématique :
  Exemple : *« Donc comment on fait ? »* ; OS 4 : *« Moi j'aurais voulu savoir sur le nombre de salariés que vous avez dans cette société est-ce qu'il y a des illettrés ? »* (Propos de l'OS 3).

- **Interroger pour comprendre** et/ou obtenir un point de vue :
  Exemple : *« Est-ce que c'est une demande qui est partagée par toutes les organisations syndicales ? », « Qu'est ce que vous pensez de ces conditions ? »* (Propos de la DRH).

- **Interroger pour s'assurer du récepteur du message :**
  Exemple : *« Tu parles à qui là ? »* (Propos de l'OS 1) (se sentir inclus dans l'interaction accentue l'écoute et la réception du message, être en dehors favorise le détachement volontaire).

Résultats et interprétations H2b

- **Interroger pour obtenir davantage d'explications** et/ou avoir confirmation sur une situation
  Exemple : *« Y'a pas de personnel de jour ? »* (Propos de l'OS 2).

- **Interroger pour débloquer une situation ou recentrer le débat :**
  Exemple : *« Bon où on en était de quoi on parle là ? »* (Propos de l'OS 1).
  Exemple : *« Nan mais, la réponse à l'avancée qu'on fait c'est quoi ?! »* (Propos de l'OS 1).

- **Interroger pour inviter autrui à réfléchir** ou déstabiliser en re-questionnant autrui sur sa façon de penser
  Exemple : *« Il est ou l'être humain dans tout ça ? »* (Propos de l'OS 3).

  La compétence sociale *Interrogation,* outre ses diverses fonctions que l'on pourrait qualifier de « classiques » au regard de sa définition, pourrait également s'apparenter à une tactique d' « éviction » (pour contourner une question, interroger à son tour) ou d' « engagement », lorsque l'acteur souhaite amener autrui à réfléchir sur un terrain qui l'avantage.

➢ ***Reformulation*** :

- **Reformuler pour comprendre, s'assurer d'avoir compris** :
  Exemple *: « le mardi, y'a à l'espace com de 13h à 15 h c'est bien ça ? »* (OS 2) *; «ce que vous êtes en train de dire c'est qu'il faudra veiller qu'il y ait un nombre de consoles suffisant par rapport au nombre de personnes présentes pour voter ?! »* (Propos de la DRH)
  - Comprendre pour intégrer
  - Comprendre pour rebondir, réagir
  - Comprendre pour se sentir inclus dans la situation
  - Comprendre pour mieux influencer

- **Reformuler pour s'assurer d'un choix** :
  Exemple : *« Ca veut dire que les chiffres vous les donnerez avant 9h ! »* (Propos de l'OS 4).

- **Reformuler pour insister sur une demande** :
  Exemple : *« Si vous voulez (se penche sur la table) premier collège (mouvement de main sur la table) autant de personnes ! Deuxième collèges, autant de personnes…pour la répartition hein ! » « C'est ce qu'on vous demande ! »* (Propos de l'OS 3).

- **Reformuler pour expliquer** *:*
  Exemple : *« Donc c'est pour ça ! En fait ce qu'on demandait c'était une autorisation heu à caractère provisoire pour les élections ! »* (Propos de l'OS 1).

Résultats et interprétations H2b

- **Reformuler pour rappeler le maintien de sa position** :

  Exemple : *« Nan mais on l'envoi au domicile et par mail ! »* (Propos de l'OS 4)

  Exemple : *« Là si tu veux prendre les 26% et l'appliquer au…si les 26% c'est la base des ouvriers qu'on a dans l'usine ! Et que tu l'appliques aux 212 ! C'est comme si tu faisais une photo de la population ! Et c'est ce qu'on veut plus ! »* (Propos de l'OS 2).

  La compétence sociale *Reformulation* est identifiée lors d'influences entre acteurs. Nous repérerons qu'elle peut prendre la forme d'une tactique lorsque l'acteur en faisant usage cherche à déstabiliser : il **r**eformule en déformant les propos, contredisant, en démontrant qu'autrui à tort, en diminuant l'importance ou en effaçant la véracité des propos.

➢ ***Facilité à créer l'échange*** :

- **Etre orienté vers l'échange en invitant autrui à réagir ou à exprimer un avis :**

  Exemple : « *Bon. Vous avez des commentaires ?* » (Propos de la DRH).

  Exemple : « *Est-ce que tout le monde est d'accord là-dessus ? »* (Propos de la DRH).

- **Etre orienté vers l'échange en invitant autrui à approfondir les propos :**

  Exemple : *« Est-ce qu'il y a d'autres remarques ? », « Vous avez une remarque Monsieur X ? »* (Propos de la DRH).

- **Etre orienté vers l'échange en s'assurant que tout le monde a compris et est en accord :**

  Exemple : *« C'est clair jusque là ? Ca vous convient comme mode de calcul ? Vous avez des questions particulières ? »* (Propos de la DRH).

  L'acteur orienté vers l'échange implique autrui, impulse l'avancée dans la négociation et motive la prise de décision. Cette compétence sociale peut également s'apparenter à une tactique lorsque l'acteur s'intéresse à autrui, cherche à en savoir davantage sur ses intérêts ou cherche à l'engager vers des réflexions allant dans le sens de ses intérêts (elle se rapproche en ce sens d'*Interrogation* et rappel l'importance du contexte, afin de les distinguer).

➢ ***Initiative ou proposition*** : **sous formes de suggestions, de propositions**

Exemple : *« nous serions prêts à accéder à la demande de l'OS 3 et effectivement avoir, à condition d'avoir, au lieu d'avoir un ou deux bureaux peut-être trois bureaux de votes, quitte à ce que ce 3ème bureau de vote ne soit pas ouvert en permanence mais soit ouvert quelques demies journées pour faciliter une population heu je le reconnais bien volontiers qui est plus spécifiquement 2ème et 3ème collège, une population qui se déplace, qui n'est pas toujours sur site, et qui par conséquent aura des problèmes à venir voter…voilà ce qu'on a à déclarer »*),

Résultats et interprétations H2b

être le résultat d'un acteur en mesure de revisiter ses priorités et ses objectifs (Flexibilité OS 1 : *« je pense que là nous aussi nous faisons une avancée assez importante par rapport à notre désir premier »* (Propos de l'OS 1).

La compétence sociale *Initiative ou proposition* peut s'apparenter à une « tactique » lorsque l'acteur en faisant usage favorise une ouverture dans le débat et une avancée dans la négociation mais révèle des conditions susceptibles de ne pas aller dans le sens escompté par l'intégralité des participants.

- ***Ecoute active*** :

  Bien écouter implique une ouverture vers autrui, une attention, une volonté d'être dans l'action (Conquet, 1973). L'écoute accompagne les échanges, elle est une condition de base de la communication. Au-delà de ses fonctions orientées vers l'échange, qui permettent de témoigner son intérêt, révéler son avis, encourager autrui à approfondir, cette compétence sociale a l'avantage de fournir à l'individu qui en fait usage un accès à des bribes d'informations utiles concernant les intérêts peu révélés des acteurs des négociations, puis autour des thématiques abordées et sur les attentes réelles d'autrui. Cette compétence repose également sur la capacité à rebondir sur des propos évoqués de façon à en tirer bénéfice et en ce sens peut s'avérer être une stratégie (Exemple : *« pourtant, au cours de la dernière réunion vous évoquiez… hors à présent vous… donc… »* (Propos de l'OS 3).

- ***Capacité à attirer la sympathie***

  Cette compétence sociale étant fréquemment mobilisée lors de l'identification des influences, nous nous questionnons sur le rôle de cette compétence sociale et sa dimension préalablement insoupçonnée stratégique. Susciter la sympathie favoriserait un enclin naturel à écouter et à faire confiance (processus qui nécessite du temps). De ce fait, sortir des bornes du sérieux et du rationnel, favoriser les compliments ou les bonnes appréciations ainsi que les phénomènes d'ancrage positifs (rires, plaisanteries) englobant le sentiment de sympathie, augmenteraient la confiance et l'influence.

- ***Compétence sociale coopération-soutien-solidarité***
  - **Faire preuve de *coopération-soutien-solidarité* au sein d'un même parti :**

    Exemple : OS 3, acteur 1 : *« Par contre…les horaires qui étaient mis là heu…ils avaient l'avantage… bon après ça se discute mais y'avait un avantage ! C'est que le poste montant avant de prendre son poste peut passer pendant la tranche horaire ! Par exemple celui qui doit passer à 13 h bon il arrive pas à 13 heures ! Et par expérience on l'a*

Résultats et interprétations H2b

vu y'a une partie de l'équipe donc l'après-midi, peut passer par le bureau de vote avant, avant de… »

- OS 2 : *« Après c'est plus pendant son temps de travail s'il vient avant ! »*
- OS 3, acteur 2 : *« Oui mais y'en a qui le font ! »*
- OS 2 : *« Oui y'en a qui le font mais bon… »*
- OS 3, acteur 2 : *« Ils sortaient du boulot, ils n'avaient pas été voté, ils allaient voter parce qu'ils avaient la possibilité de voter c'était à cheval sur la prise de poste… »*

- **Faire preuve de *coopération-soutien-solidarité* avec un autre parti** (dans le contenu (exemple 1) et/ou dans la forme (exemple 2)) :

Exemple 1 :

- OS 4, acteur 1 : *« Là apparemment on ne peut rien négocier du tout puisque vous êtes pas sûr de vous ! »*
- Direction : *« C'est une première présentation »*
- OS 1 : *« C'est une première présentation on a toujours fait comme ça ça fait des années qu'on fait comme ça et donc nous ça nous intéresse énormément d'être autour de la table »*
- OS 4, acteur 1: *« Vous avez peut-être raison mon camarade il n'y a pas de soucis hein ! Ca ne me dérange pas du tout hein ! »*
- OS 3 : *« M. X a raison parce que pour lui qui n'est pas habitué à notre fonctionnement parce qu'il a besoin de savoir aussi et éventuellement pour une liste électorale il a besoin de se reposer sur… »*
- OS 4, acteur 1 : *« Bah sur des faits concrets hein ! – là il n'y a rien de fait là ! »* regard vers la personne à sa droite qui prend à son tour la parole
- OS 4, acteur 2 : *« C'est clair dans la mesure où les chiffres de la sous-traitance sont incertains »*

Exemple 2 :

- Direction : *« C'est à clarifier vous avez raison- que les gens n'y aille pas par crainte par…»*
- OS 3 : *« Appréhension »*
- Direction : *« Appréhension c'est le mot que je cherchais ! »*

- **Démontrer une volonté de réagir de façon à trouver un compromis acceptable pour tous** :

  Exemple : *« Enfin je pense qu'on peut trouver quelque chose qui soit heu comment dire concret, intelligent pour tout le monde »* (Propos de l'OS 1) *; « qui soit un mixte pour tout le monde ! »* (Propos de l'OS 2).

  « Nan mais on va avancer vous inquiétez pas ! » (OS 3 acteur 1)*; « On va essayer de contenter tout le monde ! »* (OS 3, acteur 2).

Résultats et interprétations H2b

Cette compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* est fréquemment mobilisée au cours des diverses influences. Nous nous interrogeons donc sur la fonction de cette compétence sociale et notamment sur son caractère « stratégique » au cours des échanges et dans les jeux d'influences. La coopération envisagée permettrait d'exercer une influence plus conséquente vis-à-vis de l' « adversaire ». Par ailleurs, elle peut s'avérer être une tactique lorsqu'elle n'est qu'une apparence : des acteurs peuvent sembler avoir des intérêts similaires. Toutefois, ce qui les motive réellement peut être dissimulé et différent. Elle peut également s'assimiler à une alliance provisoire par rapport à une idée momentanément partagée.

L'entreprise est un *« lieu d'innombrables négociations de « « transactions » » entre les salariés, qui tous… se comportent en « « acteurs » » dotés de plus ou moins de pouvoirs formels et surtout informels, ceci dans le cadre d'un vaste et complexe système social »* (Juès, 2002, p.180). Au sein des grandes structures, les dirigeants élargissent leurs possibilités d'actions en faveur du développement organisationnel au travers des caractéristiques des échanges, ils favorisent la coopération. Il est question de coopération réciproque, de partage incluant des contributions de la part des partenaires engagés, « d'alliances stratégiques » (Gulati, 1995).

Ce concept d' « alliance stratégique » peut être repris dans le contexte de négociations syndicales. Il n'est pas question dans notre recherche de coopération avec des partenaires externes au groupe *ArcelorMittal* mais d'alliances entre acteurs de deux « partis » distincts : entre deux organisations syndicales minium ou entre la direction et une ou plusieurs organisations syndicales. Ces alliances au caractère très provisoire (et changeantes au sein d'une même réunion) permettent de défendre une opinion difficilement défendable, de rester sur ses positions, d'influencer les acteurs ayant des idées opposées et de se prémunir d'arguments déstabilisants ou de comportements opportunistes. Elles peuvent influencer la conclusion d'accords : elles correspondent en ce sens à des « ressources de réseau » (Gulati, 1999).

b) Compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences

Nous allons procéder à deux types d'analyses : descriptives et explicatives en vue de rendre compte des stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs.

Résultats et interprétations H2b

(1) Analyses descriptives

L'alliance est définit comme *« une trêve, une relation destinée à limiter la compétition »,* elle renvoie à *« une union, un engagement de soutien et d'aide mutuels entre des partenaires en vue de la paix et de la sécurité de chacun, éventuellement pour affronter un ennemi, un danger ou un risque »* (Garrette, 1989).

Au cours des influences, les échanges ponctuent la création et la dissolution de réseaux, les éventuels conflits, les affrontements, les synergies et les divergences. Nous choisissons d'étudier les influences en abordant les stratégies d'alliances entre acteurs qui font partie intégrante des influences en négociation *« comme l'écrit François-Bernard Huyghe, l'influence apparaît comme une « stratégie indirecte visant à obtenir d'autrui un assentiment ou un comportement, soit par le prestige de son image, soit par une forme quelconque de persuasion ou de « formatage » des critères de jugement, soit, enfin, par la médiation d'alliés ou de réseaux »*[38].

Nous souhaitions identifier la présence de liens entre la mobilisation de compétences sociales et les stratégies d'alliances entre acteurs au cours de l'évolution des négociations (selon les réunions).

Afin de rendre compte de liens éventuels entre compétences sociales mobilisées par acteur et stratégies d'alliances adoptées au cours de chacune des réunions, nous devons rappeler au préalable les compétences sociales majoritairement mobilisés par acteur (vue au cours de l'hypothèse 2a, cf. Figures 1 page suivante).

Associés à ces Figures 1 , les schémas d'alliances et de divergences développés par le logiciel MACTOR et observés au cours de chaque réunion (cf. tableaux de Figures 2 pages 277-279) nous permettent d'extraire quelques tendances générales.

Parmi les tendances générales identifiées, nous remarquons qu'au cours de la première réunion, les membres en alliance dévoilent des compétences sociales diversifiées les uns des autres (cf. Figures 1 ci-dessous). Les organisations syndicales 2 et 3 sont en opposition (cf. Figures 2 p.277) mais dévoilent des compétences sociales majoritairement mobilisées totalement identiques avec *Coopération-soutien-solidarité, Convaincre-persuader* et *Reformulation*.

[38] *Maîtres du faire croire, de la propagande à l'influence*, Paris, Vuibert, 2008, in Communication et influence, n°36, septembre 2012.

Résultats et interprétations H2b

Réunion 1 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3
F.ECH : 33% A.SOI : 26% CONV-PERS et R° : 15%	COOP.S.S : 30% A.SOI ; 20% R° : 10%	COOP.S.S : 34% CONV-PERS : 33% R° : 33%	COOP.S.S : 31% CONV-PERS : 34% R° : 15%

Réunion 2 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3
R° : 28% F.ECH : 22% A.SOI : 13% INT° : 16% COOP.S.S : 9%	A.SOI : 34% COOP.S.S : 33%	A.SOI : 50% SYMP, I ou PRO : 25%	A.SOI : 47% COOP.S.S : 23%

Réunion 3 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 28% G.SOI : 5% CONV-PERS : 17%	COOP S.S : 37% G.SOI : 9% CONV-PERS : 17%	A.SOI : 40% COOP S.S : 20% CONV-PERS : 20%	COOP S.S : 29% CONV-PERS : 9%	INT° : 56% COOP S.S : 34% CONV-PERS : 11%

Réunion 4 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 31% R° : 21% F.ECH : 18%	A.SOI : 35% COOP S.S : 15%	R° : 25% COOP S.S : 20%	INT° : 24% A.SOI : 21% R°, CONV-PERS : 16%	A.SOI et R° : 50%

Réunion 5 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 30% R° et F.ECH : 15%	CONV-PERS : 30% A.SOI et R° : 19%	R° : 50% INT° et A.SOI : 25%	A.SOI : 32% R° : 23%	SYMP et INT° : 33% F.ECH et A.SOI : 17%

Réunion 6 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 37% R° et F.ECH : 15%	CONV-PERS : 30% A.SOI et R° : 14%	A.SOI : 43% I ou PRO : 19%	A.SOI : 43% INT° : 24%	A.SOI : 42% INT°, R° : 12%

Réunion 7 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 38% R° : 22% F.ECH : 11%, INT° : 9%	A.SOI et INT° : 35%	A.SOI : 60% INT° : 9%	INT°: 33% A.SOI : 25%	INT° : 36% A.SOI : 27%

Réunion 8 :

Direction	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
A.SOI : 44% F.ECH : 23% SYMP : 11% R° : 10%	A.SOI : 39% SYMP : 35%	A.SOI : 43% SYMP : 29% INT° : 19%	SYMP : 33% A.SOI et R, INT° : 17%	A.SOI : 53% R° : 18% CONV-PERS, INT° : 12%

Figures 1 : compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur, par réunion (résultats H2a)

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien-solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLX** : Flexibilité.

Lors de la seconde réunion, les schémas d'influences sont identiques à la première réunion mais les compétences sociales majoritairement mobilisées ont été modifiées et restent distincts entre les membres d'une même alliance. Au sein de la divergence, nous remarquons que l'OS 3 mobilise des compétences sociales similaires et identiques à l'OS 1 avec *Affirmation de soi* et *Coopération-soutien-solidarité* (cf. Figures 2 schéma 2 page 277)
Lors de la troisième réunion, concernant le vote électronique : la direction ainsi que les organisations syndicales 1 et 2 sont en alliance (comme pour les 2 premières réunions) et en divergence avec l'OS 3 et nous constatons que tous mobilisent fréquemment la compétence sociale *Convaincre-persuader*. Concernant l'accord préélectoral : les stratégies d'alliances évoluent au sein même d'une réunion. L'OS 4 est en lien avec la direction et mobilise fréquemment *Interrogation* (s'informe) ainsi que *Coopération-soutien-solidarité* avec la direction et ensuite avec l'OS 3. L'OS 4 et l'OS 3 sont en alliance et s'alignent concernant leurs schémas de compétences sociales mobilisées. Ils sont en divergence avec les organisations 1 et 2 mais l'ensemble des organisations syndicales a fréquemment mobilisé *Coopération-soutien-solidarité* et *Convaincre-persuader* (cf. Figures 2 schémas 3 et 8 page 277).

Lors de la quatrième réunion, les alliances entre acteurs ont un caractère très provisoire : elles peuvent varier au sein d'une même réunion selon les thématiques abordées. *Affirmation de soi* est présente lors d'alliance ou d'opposition. La direction et l'OS 4 sont en opposition et mobilisent fréquemment des compétences sociales identiques incluant *Affirmation de soi* puis *Reformulation* (cf. Figures 2 schémas 4, 5 et 9 page 277).

De la cinquième réunion à la dernière réunion, nous constatons qu'*Affirmation de soi* est majoritairement mobilisée par les acteurs, qu'ils soient en alliance ou en opposition. Dans la cinquième réunion, au sein des alliances nous identifions les schémas identiques de compétences sociales majoritairement mises en œuvre par la direction et les organisations syndicales 2 et 3 : *Affirmation de soi* et *Reformulation* (cf. Figures 2 schémas 6 et 10 page 277).

Au cours de la sixième réunion, nous observons des « schémas » de compétences sociales disparates par acteur, en alliance ou en opposition. Parmi les rares similitudes, nous identifions *Reformulation* (en plus d'*Affirmation de soi*) fréquemment mobilisés par la direction et l'OS 1 : en alliance) et l'OS 4 : en divergence (cf. Figures 2 schémas 7 et 11 page 277).

Dans la septième réunion, nous identifions la mobilisation fréquente de la Compétence sociale *Interrogation* pour l'ensemble des acteurs (en plus d'*Affirmation de soi*) qu'ils soient en alliance ou en opposition (cf. Figures 2 schémas 11 et 12 page 277).

Au cours de la huitième réunion, la compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* est fréquemment mobilisée par la direction et les organisations syndicales 1, 2 et 3 lors d'alliances (cf. Figures 2 schémas 13 et 14 page 277).

Résultats et interprétations H2b

(2) Analyses explicatives : compétences sociales, stratégies d'alliances et de divergences

Ainsi, au regard des compétences sociales par acteur, par réunion et des stratégies d'alliances/divergences entre acteur, nous identifions quatre cas de figure de mobilisation des compétences sociales. Celles-ci sont :

a. Différentes au sein d'une même alliance.
b. Différentes lors d'une divergence.
c. Identiques au sein d'une même alliance.
d. Identiques lors d'une divergence.

Nous pouvons interpréter ces constats à partir de théories issues de la psychologie sociale, résumés dans le Tableau 22 ci-dessous.

Cas d'alliances entre acteurs		Cas de divergences entre acteurs	
CS différentes	**CS identiques**	**CS différentes**	**CS identiques**
- Tactique de complémentarité et multiplicité des « moyens » de communication et d'influence.	- Cohésion sociale : ressembler au « groupe d'appartenance » (et distinction avec les membres du groupe exogène).	- Distinction avec les membres du groupe « exogène » (et renforcement, cohésion sociale avec les membres du son groupe d'appartenance).	- Contagion sociale des compétences sociales jugées « efficaces ». - « illusion » d'un mimétisme comportemental pour déstabiliser l'autre.

Tableau 22 : Interprétations autour de la mobilisation des compétences sociales (CS) lors d'alliances ou de divergences

(a) a. Compétences sociales différentes au cours d'une alliance

Nous pouvons interpréter les différences de la manière suivante :

- Tactique de « complémentarité » : il s'agirait de combler les failles et faiblesses issues du discours et notamment de l'argumentation, d'user de compétences sociales différentes de celles mobilisées par les acteurs au sein de l'alliance afin de renforcer son « pouvoir d'influence ». Cette méthode repose sur la combinaison et la multiplicité des « moyens » de communication et d'influence. Au sein d'une alliance, les stratégies d'influences s'inscrivent autour des différentes ressources du réseau au caractère complexe et opaque qui le rend

Résultats et interprétations H2b

inimitable. Ces ressources sont perçues au travers des compétences sociales : une plus grande variété offrirait plus de moyens permettant d' « affronter » l'autre. Dans cette tactique, chacun mobilise les compétences sociales qui lui semblent être les plus appropriées dans son rapport à l'autre afin de l'influencer.

(b) b. Compétences sociales différentes au cours d'une divergence

Nous pouvons interpréter les différences de la manière suivante :

- Tactique de « différenciation » des acteurs en divergence : qui voudraient ainsi se distinguer des membres du groupe extérieur ou « exogène » (Moreland, 1987) et de ce fait entretiendraient une « cohésion sociale » (Fisher, 2002) avec le « groupe » auquel il se réfère (momentanément). Pour rappel, un groupe correspond à une instance sociale qui relie un individu à d'autres personnes avec lesquelles il entre en interaction. Il dispose de relations interpersonnelles, de buts communs à poursuivre, d'une interdépendance entre membres, chaque membre y a sa place. Au cours des alliances ou divergences, ces « groupes » s'apparentent aux regroupements d'acteurs partageant des idées et/ou intérêts communs. Ils disposent d'un caractère très provisoire et sont susceptibles de fluctuer plusieurs fois au sein d'une même réunion. Cette technique de différenciation reposerait donc sur la diversité : chacun s'imposerait à sa façon en usant de compétences sociales différentes les uns par rapport aux autres et disposerait de « schémas » de mobilisation de compétences sociales qui lui sont propres.

(c) c. Compétences sociales identiques au cours d'une alliance

Les similitudes peuvent être interprétées de la manière suivante :

- Tactique du « mimétisme comportemental » (Tarde, 1903) ou « effet miroir » : celui-ci correspond à la synchronisation de comportements. Ce processus social dispose d'un *caractère dynamique* (Fischer, 2015). Il est également question de « contagion sociale » (Tarde, 1990) qui correspond à l'imitation d'un comportement modèle considéré comme dominant se propageant d'une personne à une autre. En l'occurrence, dans le cas de notre recherche, le comportement répandu est l'usage de compétences sociales identiques mobilisées et susceptibles d'être efficaces en termes d'influences. Ces éléments

Résultats et interprétations H2b

maintiennent la cohésion sociale et le renforcement au groupe de référence provisoire autour de la défense d'un intérêt commun. Ils adoptent des comportements similaires. L'étude de Kerckhoff et Back (1968) démontre par ailleurs que les individus ayant des relations positives entre eux ont tendance à calquer leurs comportements les uns sur les autres car ils cherchent des points communs dans leurs intérêts afin de donner du poids à leur alliance et à leur influence vis-à-vis d'autrui. A l'intérieur des systèmes sociaux, il existe une circulation des opinions et des comportements qui se multiplient et se renforcent. Il y aurait un effet de contagion de l'implication dans la négociation ainsi que de motivation mutuelle observable au travers de la mobilisation des compétences sociales.

(d) d. Compétences sociales identiques au cours d'une divergence

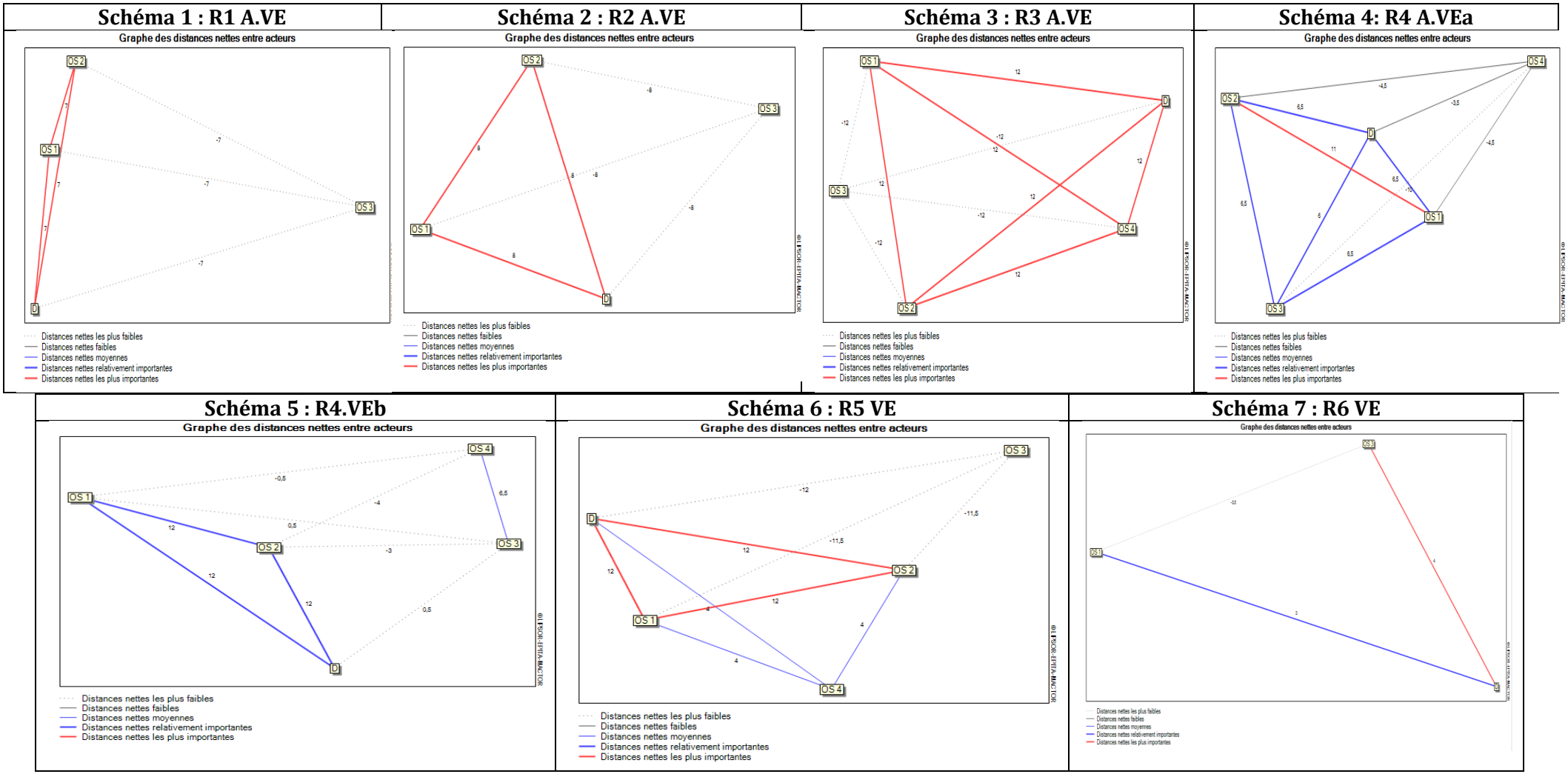
Les similitudes peuvent être interprétées de la manière suivante :

- Tactique de « contagion sociale » (Tarde, 1990) qui correspondrait une fois de plus à la reprise des compétences sociales considérées « efficaces » dans l'influence d'autrui.
- Tactique d'alliance « erronée » : celle-ci correspondrait à une alliance apparente qui repose sur un « mimétisme comportementale » manifeste au travers de la reprise des compétences sociales mises en œuvre par autrui. Elle disposerait d'un caractère illusoire dans le sens où seuls les comportements seraient identiques et non pas les intérêts réellement défendus. Cet écart entre comportements similaires et idées distinctes peut s'avérer être déstabilisant et est susceptible de constituer une technique permettant d'influencer autrui.

Ainsi, les compétences sociales sont mobilisées de façon variée au sein des stratégies d'alliances et de divergences. Nous identifions soit des mobilisations identiques entre acteurs au cours d'alliances ou de divergences, soit des compétences sociales disparates au sein d'alliance ou de divergence. L'usage de compétences sociales similaires peut être expliqué par la cohésion sociale, la contagion sociale ou le mimétisme comportemental. L'usage de compétences sociales distinctes peut être expliqué par la cohésion sociale incluant la volonté de se distinguer d'autrui et par une technique de complémentarité des méthodes. Ces mécanismes ne seraient pas forcément systématiquement conscients en situation réelle. Ces analyses rendent compte des fonctions diverses des compétences sociales qui peuvent s'apparenter à des tactiques variées selon les situations.

Résultats et interprétations H2b

Figures 2 : Analyses des stratégies d'alliances entre acteurs et par réunion - R - (logiciel MACTOR) :



A.VE : accord sur le vote électronique

AP : accord préélectoral.

Schéma 8 : R3 AP

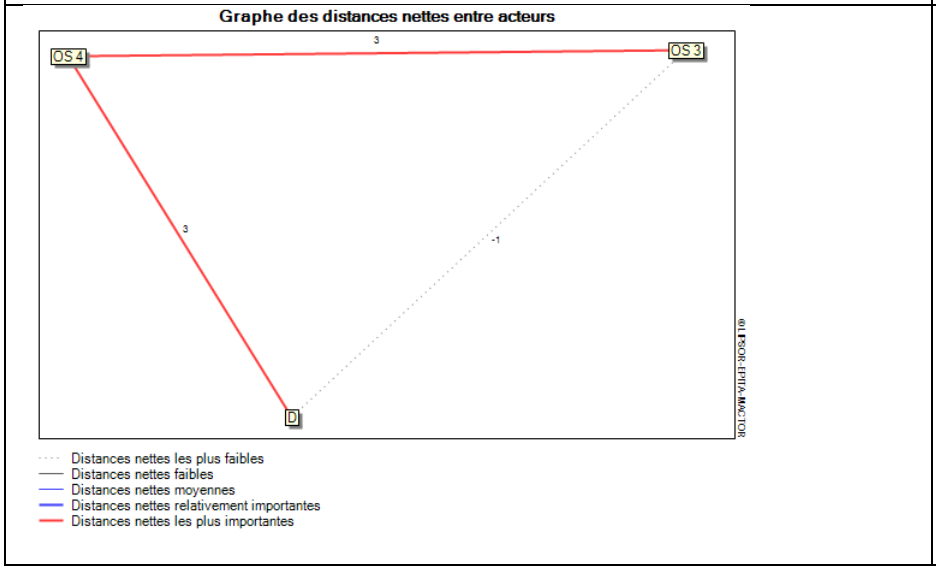


Schéma 9 : R4 AP

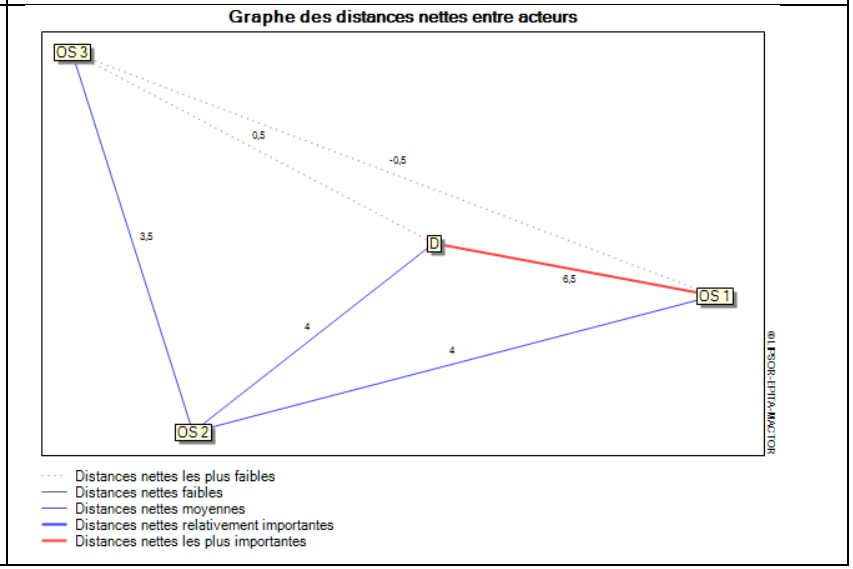


Schéma 10 : R5 AP

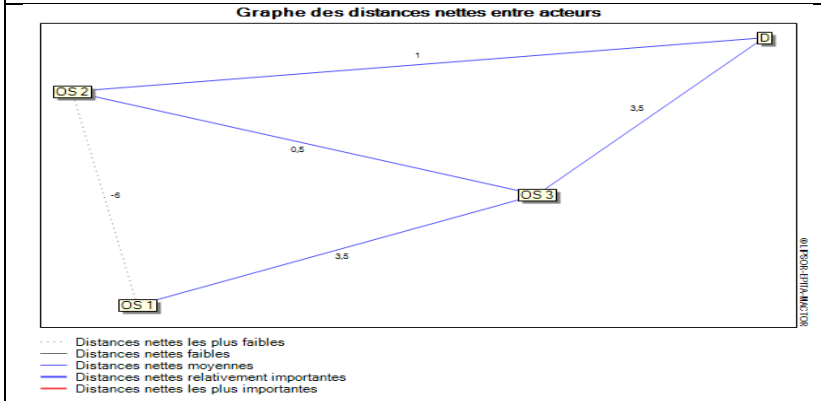


Schéma 11 : R6 AP

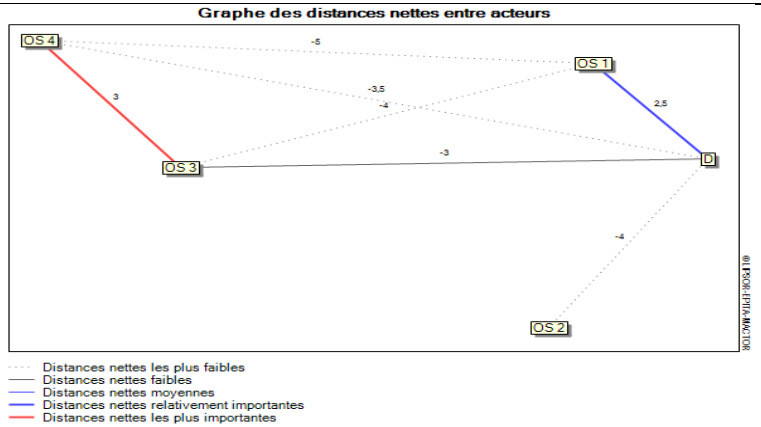


Schéma 11 : R7 VE et AP

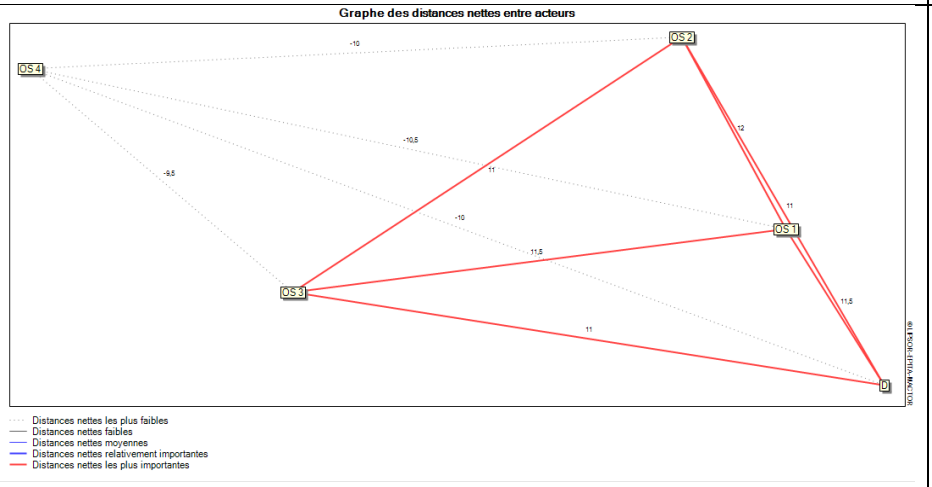


Schéma 13 : R8 VE et AP

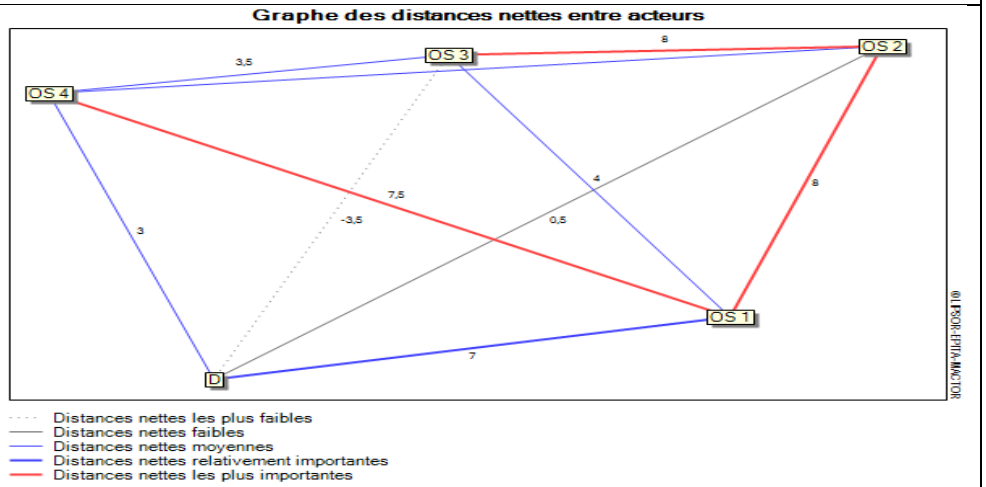


Schéma 12 : R7 VE et AP

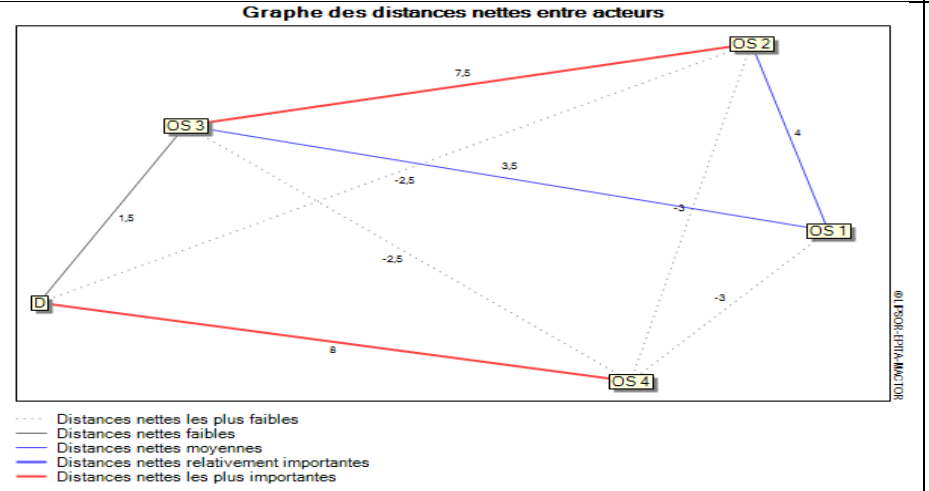
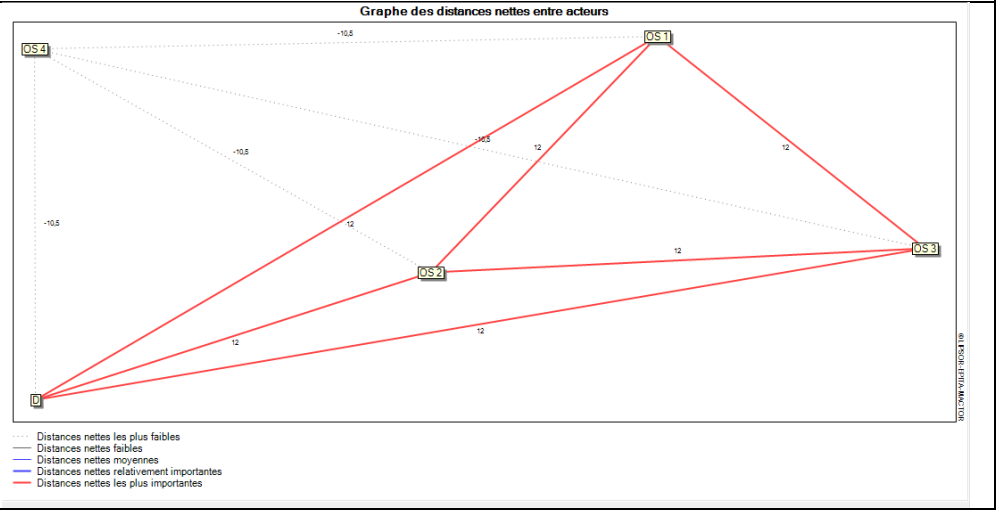


Schéma 14 : R8 VE et AP



Retour sur l'hypothèse 2b : *il existerait un lien entre le processus évolutif des négociations, les compétences sociales ainsi que les interactions et jeux d'influences entre acteurs (parmi les « objets » susceptibles d'impacter les négociations préalablement ciblés).*

Cette partie de l'hypothèse 2 est validée mais nous émettons des précautions dans nos affirmations.

Nous avons identifié des compétences sociales mobilisées différemment selon le type d'interaction ou d'influence et en fonction des stratégies d'alliances ou de divergences entre acteurs au cours de l'évolution des négociations. Ces analyses nous ont permis d'identifier des fonctions multiples des compétences sociales selon les influences. Elles s'apparentent parfois à des compétences stratégiques ou à des tactiques. Le lien entre ces compétences et les influences est donc identifié dans le sens où elles sont utilisées différemment selon l'impact recherché vis-à-vis d'autrui.

Nous avons pu rendre compte de tendances générales de mobilisation des compétences sociales mais celles-ci ne nous permettent pas de réduire la diversité observée. Celle-ci pourrait témoigner d'une logique dont il nous est difficile de rendre compte et renvoie à la complexité de la dynamique des échanges en négociation syndicale.

Résultats et interprétations H2b

8. COMPÉTENCES SOCIALES SELON LES CLIMATS

Le second objet d'analyse issu des « objets » des négociations ciblées dans le cadre de cette étude est le « climat » perçu au cours des échanges ; tel qu'il a été définit dans notre partie théorique (page 65) et en association avec les propos de Mucchielli (2008) : *« les mêmes personnes ont des comportements différents selon l'environnement ; leurs réponses et leurs réactions varient selon les « climats » des groupes où elles se trouvent »* (p.37).

Nous souhaitons donc observer les compétences sociales des acteurs en fonction des divers climats susceptibles de les influer. Nous nous demandons si certaines compétences sociales sont susceptibles d'engendrer certains climats ou d'être impactées par ceux-ci.

S'intéresser aux compétences sociales en fonction des climats s'inscrit donc dans l'objectif de saisir les interactions entre ces deux variables afin de mieux appréhender et comprendre le mécanisme de mise en œuvre de ces compétences.

Nous disposons des éléments suivants :

- Effectifs de compétences sociales mobilisées par les acteurs, par phase et par climat, pour chacune des réunions et au cours de l'ensemble des réunions.

a) Rappel de la méthode d'analyses

Afin d'analyser les climats, nous traitons les données en procédant en quatre étapes regroupant des analyses descriptives et explicatives :

Analyses descriptives : nous commençons par des analyses descriptives pour chacune des quatre étapes ci-dessous, afin de rendre compte des résultats obtenus concernant les climats.

1. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats, les phases de négociation et les réunions, afin d'identifier à quels climats sont liés les compétences sociales au cours de chaque réunion.
2. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats et les phases de négociation, au cours de l'ensemble des réunions, afin d'obtenir une vision plus globale que la précédente).

Résultats et interprétations H2b

3. Analyses factorielles des correspondances (AFC) des compétences sociales en fonction des climats, au cours de chaque phase de négociation, afin d'étudier les corrélations.

4. Fréquences des climats par phase de négociation (au regard de l'ensemble des réunions), afin de rendre compte des climats dominants.

Ces 4 points pris dans leur globalité font l'objet d'une analyse explicative autour des compétences sociales révélées en lien avec les climats identifiés.

En résumé, la méthode de traitement des données autour des compétences sociales et du climat peut être présentée en figure 36 ci-dessous :

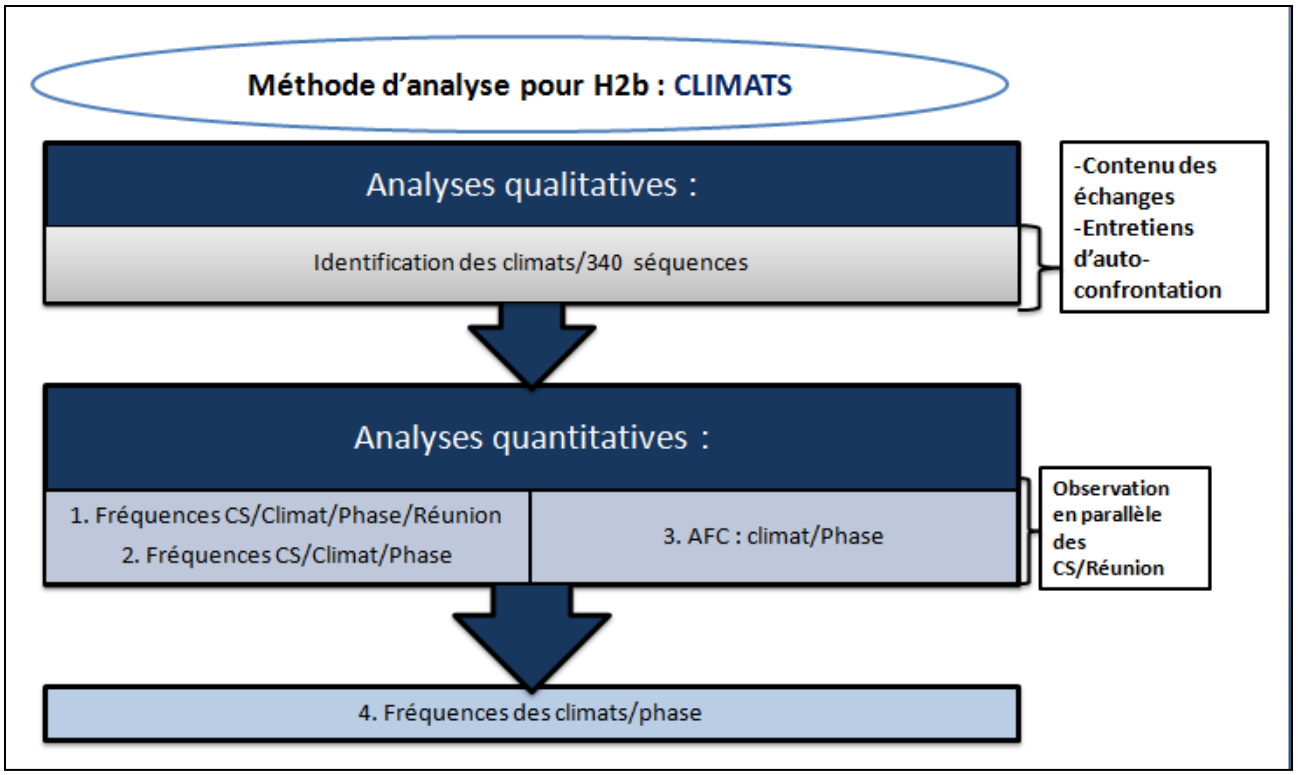


Figure 36 : Rappel du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2b : analyse des climats

b) Analyses descriptives

(1) 1. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats, les phases de négociation et les réunions

Résultats et interprétations H2b

S'intéresser au climat, c'est considérer l'ambiance générale qui règne au cours des échanges dans le cadre des négociations observées. Notre intérêt émane de constats établis entre climat serein et performance au sein de l'entreprise : *« l'exigence de performance individuelles ou collectives ne peut être comprises ni acceptée… sans un climat social serein »* (Labaronne, 2015, 160 p.).

Nous souhaitons rendre compte des compétences sociales et des climats observés au cours des diverses réunions.

Pour rappel, les climats (cités dans le descriptif ci-dessous) sont les suivants :

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

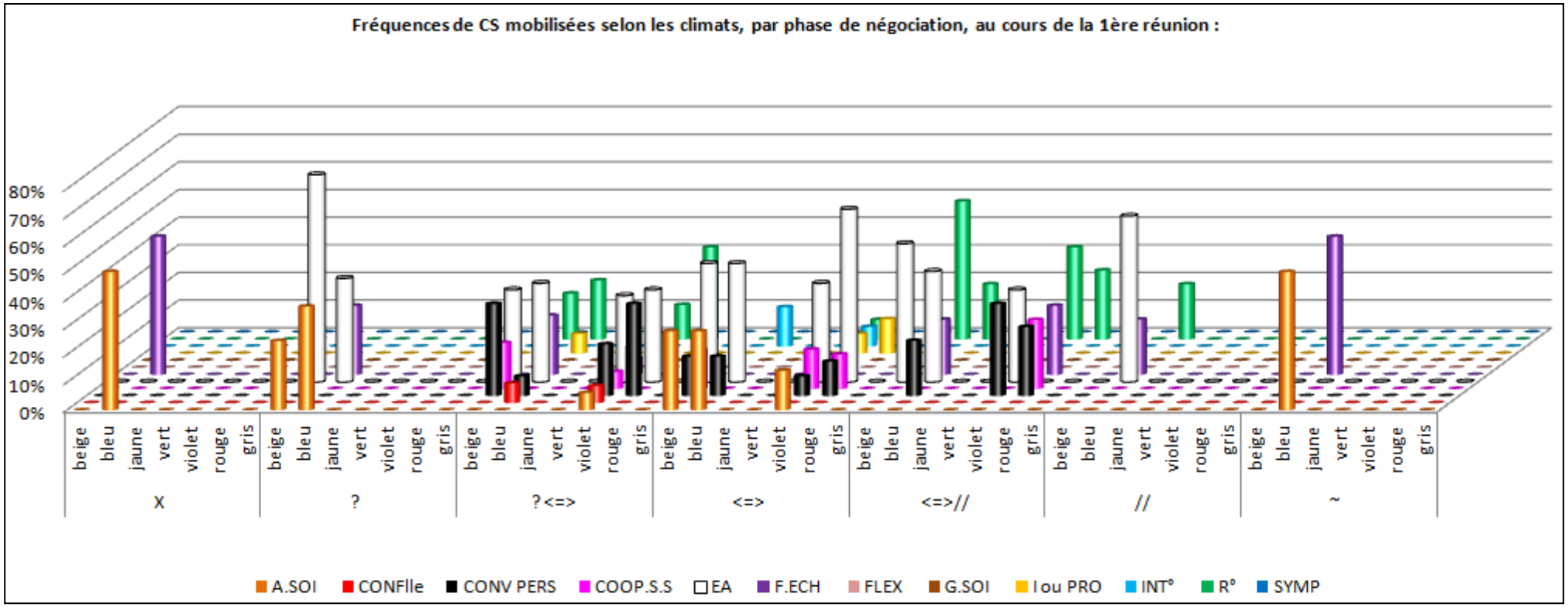
A titre d'exemple, nous décrivons et illustrons les compétences sociales des acteurs selon les climats au cours de la première réunion de négociation (cf. Graphique 11 page suivante):

Lors de la première réunion de négociation, les climats « bleu » et « violet » sont révélateurs d'une réunion basée sur des échanges informels, la divulgation d'informations nouvelles, la révélation partielle de certains intérêts, qui nécessitent une *Ecoute active* (EA) afin de comprendre les enjeux et les intérêts de chacun en ce début de négociation sur le vote électronique (nouveauté sur le site). Afin de favoriser l'ouverture du débat, *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) est fréquemment mobilisée, les positions de chacun commencent à se dessiner, chaque *acteur* fait preuve d'*Affirmation de soi* (A.SOI) de façon claire par rapport à certaines idées et de façon plus subjective au sein d'un climat où chacun pose ses conditions sans se livrer ouvertement.

S'assurer de comprendre les informations divulguées et les positions exprimées s'avère nécessaire afin de saisir le sens des propos émis dans des climats aussi diversifiés relatifs à la réflexion (climat « bleu »), la subjectivité et la méfiance (climat « rouge »). Au sein de ce dernier climat, certains acteurs s'entraident et font usage de *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) afin de donner du poids à leurs intérêts. Compte tenue des intérêts à première vue inconciliables, les acteurs cherchent à *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) autrui afin de défendre leurs idées dans des climats propices à la manipulation et l'affect (climat « violet »).

Les tableaux et descriptifs des compétences sociales mobilisées par climat à partir de la seconde à la dernière réunion sont présentés en annexes (voir annexe VII B 2, a) pp. 860-882). Au vu des résultats, nous constatons que le climat n'est pas homogène d'une réunion à une autre et les compétences sociales révélées sont variables au cours de ceux-ci. Nous n'avons pas poursuivi par une analyse factorielle des correspondances car les conditions observées sont limitées.

Résultats et interprétations H2b



Graphique 11 : illustration des compétences sociales mobilisées selon les climats et les diverses phases du processus évolutif de négociation

Rappel des phases de négociation : X : création de contact ; ? : questionnement ; ?<=> : questionnement-discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; // : ajustement ; ~ : décompression.

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien-solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

Nous souhaitons à présent observer les compétences sociales mobilisées selon les climats en fonction du processus évolutif de négociation marqué par les diverses phases. Cet angle de vue nous permet d'augmenter l'échantillon observé et d'obtenir des données plus significatives et plus aisément interprétables.

(2) 2. Fréquences des compétences sociales de l'ensemble des acteurs selon les climats et les phases de négociation

Cette présentation descriptive des résultats est une vue globale de l'ensemble des compétences sociales des acteurs au vu des climats, au cours des phases de négociation de l'ensemble des réunions.

Le descriptif des compétences sociales mobilisées selon les climats au cours du processus de négociation marqué par les phases est détaillé en annexes (VII B 2 b) pp. 883-884). En résumé, les résultats obtenus à partir des analyses de fréquences entre compétences sociales mobilisées, climats et phases de négociations démontrent les faits suivants :

Au cours des phases de création de contact, nous constatons que les compétences sociales *Ecoute active* (EA), *Affirmation de soi* (A.SOI), *Reformulation* (R°) sont présentes dans l'ensemble des climats « dominants » de cette étape du processus de négociation. La compétence sociale *Facilité à créer l'échange* est manifeste dans les climats « bleu » et « violet ». *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est présente dans le climat « jaune » et *Interrogation* (INT°) dans le climat « beige ».

Dans les phases de questionnement, *Ecoute active* (EA) et *Affirmation de soi* (A.SOI) puis *Reformulation* (R°) sont présentes dans l'intégralité des climats dominants de cette étape de la négociation (mis à part dans le climat « jaune » pour les deux dernières compétences sociale). *Interrogation* (INT°) est présente dans un climat « beige » uniquement, *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) sont présentes dans un climat « bleu », *Convaincre-persuader* est présente dans un climat « violet » et *Capacité à attirer la sympathie* est présente dans un climat « jaune ».

Au sein de la phase principale de discussion, nous constatons qu'*Ecoute active* (EA) et *Affirmation de soi* (A.SOI) sont présentes dans tous les climats dominants de cette phase. *Interrogation* (INT°) est présente en majorité dans le climat beige, puis en minorité dans le climat « rouge ». *Reformulation* (R°) est présente dans le climat « bleu » et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) est présente dans le climat « violet ».

Lors des phases de discussion « composées », nous remarquons au cours de ces phases qu'*Ecoute active* (EA) est présente une fois de plus dans l'intégralité des climats

Résultats et interprétations H2b

« dominants » relevés. *Affirmation de soi* (A.SOI) est présente dans les climats « bleu » puis « jaune ». Les compétences sociales *Initiative ou Proposition* (I ou PRO) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) sont présentes dans un climat « violet », *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) est présente dans les climats « bleu » et « violet », *Reformulation* (R°) est présente dans les climats « bleu », « violet » et « jaune ». Enfin, *Interrogation* (INT°) est présente dans le climat « beige » et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est présente dans les climats « beige » et « jaune ».

Enfin, au cours des phases d'ajustement et de décompression, dernière étape du processus évolutif marquant la fin de la négociation, nous constatons que les compétences sociales *Ecoute active* (EA) et *Reformulation* (R°) sont présentes dans tous les climats dominants de ces dernières phases, *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et *Affirmation de soi* (A.SOI) sont présentes dans un climat « bleu » et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est présente dans des climats « jaune » et « bleu ».

Ces observations nous permettent d'obtenir des tendances générales entre compétences sociales et climat au cours du processus évolutif de négociation. Nous souhaitons les compléter à partir d'une analyse factorielle des correspondances afin d'en extraire des corrélations.

(3) 3. Analyses factorielles des correspondances des compétences sociales en fonction des climats, au cours de chaque phase de négociation

Afin d'identifier de façon explicite les corrélations entre compétences sociales et climats au cours des négociations, nous nous intéressons à ces deux variables au cours de chacune des phases du processus de négociation syndicale (voir annexes VII B 2, b) pp. 885-903).

Lors de la lecture des nuages de points représentant les corrélations entre compétences sociales et climat pour chacune des phases de négociation, nous nous focalisons sur les « attractions », c'est-à-dire les proximités entre les points lorsque les effectifs répondant à la condition sont plus nombreux que l'effectif qui aurait résulté d'une répartition proportionnelle. En revanche, les « répulsions » identifiées à partir de l'éloignement d'un point par rapport à un autre sont ignorées. En effet, nous souhaitons nous concentrer sur la présence de corrélations des compétences sociales et des climats et non sur l'absence de liens.

L'inertie représente la stabilité des points dans l'espace. Plus l'inertie est élevée, plus les points sont mieux représentés dans l'espace. Les plans associés aux phases 2 et 3 ont des

Résultats et interprétations H2b

inerties relativement faibles, respectivement de 43,97 % et de 37,95% dont il découle des graphiques moins lisibles que les autres plans.

Les tableaux en annexes (VII B 2, b) pp. 885-903) montrent les valeurs d'inerties de toutes les dimensions réalisables dans notre étude statistique. Les cosinus et les résultats obtenus au Chi² s'interprètent sensiblement comme les saturations factorielles d'une analyse factorielle confirmatoire et nous constatons dans les divers tableaux (VII B 2, b) pp. 885-903) que seule la dimension 1 présente des cosinus élevés. Les cosinus élevés dans la dimension 2 sont marginaux et ne permettent pas de rendre compte d'un deuxième facteur robuste.

Avant les lectures des graphiques, nous précisons que nous considérons quatre plans A, B, C, D lors des descriptions d'ensembles des compétences sociales-climats. De plus, nous constatons que certaines compétences sociales et climats ayant une attraction sont isolés dans un plan. Ces corrélations sont supposées mais elles reposent sur des données moins nombreuses que les autres. Au contraire, les données plus groupées sont associées aux climats dits « dominants », c'est-à-dire plus fréquents et au sein desquels les compétences sociales sont plus fréquentes.

De la phase de création de contact à la phase de questionnement, les plans sont difficiles à lire : représentation d'une seule dimension (suite aux données restreintes), amas de compétences sociales superposées les unes sur les autres sont autant de facteurs qui rendent la lecture des plans difficiles. Nous émettons des constats avec précaution :

Phase de création de contact « combinée » :

Les données du premier plan étant restreintes, le graphique (cf. VII B 2, c) p 894) ne représente qu'une dimension au sein de laquelle nous constatons une corrélation entre la compétence sociale *Ecoute active* (EA) et le climat « beige » et entre *Affirmation de soi* (A.SOI) et le climat « bleu ». Au cours des phases suivantes de négociation, comme l'indique les figures de la carte factorielle présentée en dimension 1x2, les observations sont les suivantes :

Phase de création de contact « simple » : (cf. VII B 2, c) p 896)

Le plan A est dépourvu de données. Dans le plan B, nous remarquons que la compétence sociale *Convaincre-persuader* (CONV-PERS), située au plus proche du climat « rouge », est isolée. Cette attraction est donc repérée mais peu fréquente. Dans ce même plan B, *Ecoute active* (EA) est corrélée avec le climat « gris », puis avec le climat « beige », à proximité, dans le plan A. *Affirmation de soi* (A.SOI) est au plus proche du climat « violet », dans le plan D. Les autres compétences sociales sont proches les unes des autres, condensées dans les climats A et D, il est donc inenvisageable d'identifier une corrélation entre elles. Dans le plan C, nous constatons l'unique présente de *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est positionnée à proximité du climat « jaune ». Ce plan apparaît comme étant opposé aux autres, au cours de

Résultats et interprétations H2b

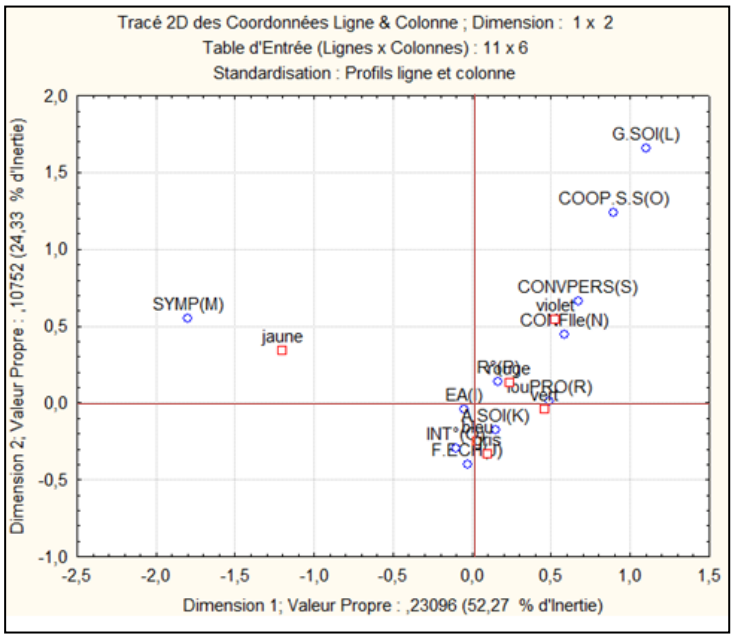
cette phase de création de contact, les opinions sont opposées et controversées, l'usage de l'humour n'apparaît que peu de fois.

Phase de questionnement : (cf. VII B 2, c) p 899)

Au sein du plan B, la compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) a une attraction avec le climat « jaune ». Dans le plan A, *Flexibilité* (FLEX) puis *Initiative et proposition* (I ou PRO) ont une attraction avec le climat « vert ». Nous constatons un contraste entre les plans A et B et C et D au sein desquels les autres compétences sociales et climats sont tous agglutinés les uns sur les autres entre les plans, ce qui limite la visibilité sur les attractions précises et ne nous permet pas d'en ressortir des corrélations entre ces facteurs au cours de cette phase.

Phase de questionnement-discussion : (cf. Graphique 12 ci-dessous, à titre d'exemple illustratif) :

La compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est adjacente au climat « jaune » dans le plan A. Au sein du plan B, les compétences sociales *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) et *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) sont positionnées à proximité du climat « violet ». Les compétences sociales *Gestion de soi* (G.SOI), *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) apparaissent dans ce même plan mais plus en retrait, la présence d'une corrélation entre celles-ci et le climat « violet » est moins flagrante. Dans ce même plan, la compétence sociale *Reformulation* (R°) a une attraction avec le climat « rouge ». *Initiative ou Proposition* (I ou PRO) est à proximité du climat « vert ». Dans les plans C -D, nous constatons une attraction entre *Affirmation de soi* (A.SOI°), *Ecoute active* (EA) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et le climat « bleu ».



Graphique 12 : AFC entre compétences sociales et climats au cours de la phase de questionnement-discussion

Résultats et interprétations H2b

Rappel des compétences sociales : EA : Ecoute active ; F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien-solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

Phase de discussion : (cf. VII B 2, c) p 903)

Dans le plan A, la compétence sociale *Interrogation* (INT°) a une attraction avec le climat « beige ». Les compétences sociales *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et particulièrement *Gestion de soi* (G.SOI) sont à proximité du climat « rouge », plus en retrait des autres compétences sociales. Dans le plan D, la compétence sociale *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) est associée au climat « bleu ». *Convaincre-persuader* (CONV PERS) puis *Reformulation* (R°) sont priorisés dans un climat « violet ». *Flexibilité* (FLEX) et surtout *Initiative ou proposition* (I ou PRO) sont proches du climat « vert ». La compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) et le climat « jaune » sont à proximité dans le plan C, isolés des autres attractions.

Phase de discussion-ajustement : (cf. VII B 2, c) p 906)

Dans le plan A, *Ecoute active* est proche des climats « bleu » et « beige » qui se situe entre les plans A et B. Dans le plan B, la compétence sociale *Initiative ou Proposition* (I ou PRO) est à proximité du climat « violet », *Reformulation* (R°) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) sont plus proches du climat « bleu ». Dans le plan C, les compétences sociales *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) sont plus isolées que les autres, elles sont plus proches de l'unique climat « rouge ». Dans le plan D, nous constatons une attraction entre la compétence sociale *Affirmation de soi* et l'unique climat « jaune », également à proximité de *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP).

Phase de discussion-ajustement-décompression : (cf. VII B 2, c) p 908)

Au sein du plan C, *Affirmation de soi* (A.SOI) a une attraction avec le climat « bleu », également proche des compétences sociales *Reformulation* (R°) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH). Isolées dans le plan D, *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) se situe à proximité du climat « jaune » et dans le plan A, *Ecoute active* (EA) a une attraction avec le climat « beige ».

Résultats et interprétations H2b

Phase de discussion-décompression : (cf. VII B 2, c) p 910)

Au sein du plan A, *Ecoute active* (EA) et le climat « beige » sont à proximité. Dans ce même plan, *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) est plus en retrait. Dans le plan C, nous constatons une attraction entre la compétence sociale *Affirmation de soi* (A.SOI) et le climat « bleu » ; *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) est plus isolée au sein de ce plan et témoigne d'une attraction plus faible. *Reformulation* (R°), située au chevauchement des plans B et C, est plus proche du climat « bleu » également. Dans le plan B, *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) est associée au climat « jaune ». Isolée dans le plan D, la compétence sociale *Interrogation* (INT°) est proche du climat « rouge ».

Phase d'ajustement : (cf. VII B 2, c) p 913)

Dans le plan A, l'éloignement de la compétence sociale *Flexibilité* (FLEX) par rapport aux autres variables réduit l'attraction qu'elle semblerait avoir avec le climat « violet ». Au sein du plan B, nous constatons une attraction entre les compétences sociales *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle), *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et le climat « bleu », également proche d'*Affirmation de soi* (A.SOI) dans le plan A. Dans le plan C, la compétence sociale *Interrogation* (INT°) est à proximité du climat « rouge ». Dans les plans C et D, *Ecoute active* (EA) est proche du climat « beige » mais leur éloignement réduit la confirmation de ces attractions.

Phase de décompression : (cf. VII B 2, c) p 915)

Dans la plan A, *Ecoute active* (EA) est proche des climats « violet » et « rouge » qui restent toutefois éloignés pour affirmer une telle attraction.
Au sein du plan C, les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI), *Reformulation* (R°), sont à proximité du climat « bleu », puis *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH). Dans le plan D, les compétences sociales *Interrogation* (INT°), *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) sont proches du climat « jaune ».

En résumé, au vu des résultats obtenus avec les fréquences et l'analyse factorielle des correspondances, nous constatons que les climats « beige » ou « bleu » sont dominants dans chacune des phases de négociation. Ils révèlent une négociation emprunte d'échanges en vue d'arriver à un terrain d'entente, avec au sein de ces climats les compétences sociales majeurs *Ecoute active, Affirmation de soi, Facilité à créer l'échange, Reformulation, Convaincre-persuader* et *Capacité à gérer une situation conflictuelle* au cours des diverses phases. Les climats « rouge » et « violet » sont principalement associés aux compétences *Gestion de soi, Convaincre-persuader* et *Coopération-soutien-solidarité*.

Résultats et interprétations H2b

Nous constatons que durant les phases d'ajustement et de décompression, *Ecoute active, Affirmation de soi* et *Reformulation* sont associées au climat « bleu », *Capacité à attirer la sympathie* au climat « jaune ». Le climat vert est peu présent, il se manifeste en particulier dans les phases de « questionnement » avec les compétences sociales majoritaires *Initiative ou proposition* puis *Affirmation de soi* et *Flexibilité* (33% chacune) et lors de la phase de « questionnement – discussion » avec les uniques compétences sociales présentes de façon égale *Ecoute active* (50%) et *Initiative ou proposition* (50%); enfin, dans la phase de « discussion » avec surtout *Ecoute active, Initiative ou proposition* (33% chacune) de façon égale et *Convaincre-persuader* (17%). De même le climat gris n'est pas dominant, il est présent dans la phase de création de contact, avec la compétence sociale *Ecoute active* et surtout dans les phases « questionnement – discussion » avec de façon égale *Ecoute active, Affirmation de soi* (50%) puis dans la phase de « discussion » avec surtout *Ecoute active* (67%) et *Affirmation de soi* (19%).

Nous souhaitons regrouper certaines données observées et les approcher différemment afin de rendre compte des liens entre compétences sociales et climats selon le processus évolutif de négociation. Nous nous focalisons sur le climat moyen identifié par phase au cours de l'ensemble des réunions.

(4) 4. Fréquences des climats par phase de négociation

Cette partie d'analyse est envisagée afin de rendre compte du climat dominant repéré à partir des fréquences élevées. Nous l'avons mis en relief avec les phases pour l'observer au cours de l'évolution des négociations.

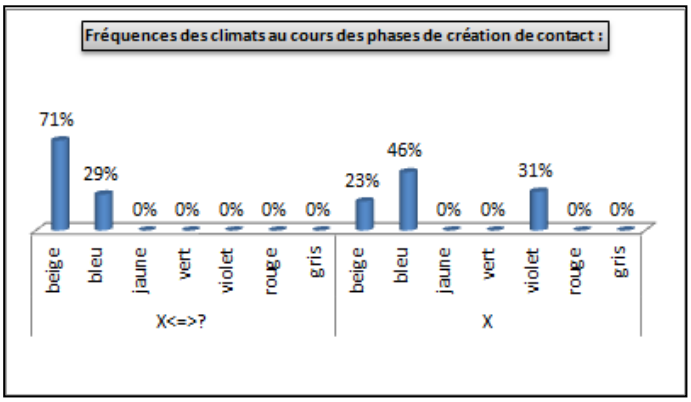
Les résultats obtenus pour cette hypothèse 2 concernant les fréquences de mobilisation des compétences sociales en fonction des climats, des phases de négociation et/ou des réunions puis avec l'étude de corrélations à partir de l'analyse factorielle des correspondances, nous constatons que les compétences sociales sont mises en œuvre de façon variées en fonction des phases de la négociation et des climats. Il s'avère difficile d'en extraire des éléments révélateurs permettant de répondre à notre hypothèse à partir de l'abondance de ces données.

Au vu des résultats obtenus avec les fréquences de mise en œuvre de chacune des compétences sociales (X12) selon les climats (X7) et les phases de négociation (X11), nous n'avons pas identifié de corrélations révélatrices : les combinaisons perçues entre ces variables sont hétérogènes et il est peu aisé d'en déduire des liens démonstratifs. De même, chaque réunion (X8) arbore des climats différents selon les phases de négociation (cf. figure 42) et il est difficile d'en extraire des corrélations explicites entre les trois facteurs : compétences sociales, climats et phases de négociation.

Résultats et interprétations H2b

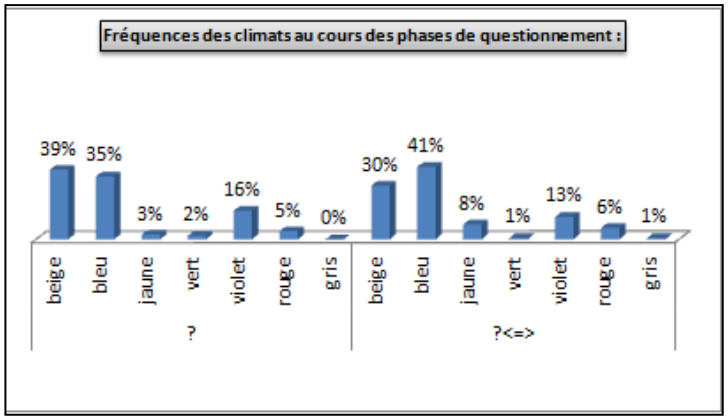
Afin de simplifier l'éventail de variables et de combinaisons possibles et de faciliter la lecture et la mise en relief d'éléments pertinents, nous nous intéressons aux compétences sociales mobilisées par phase, en fonction du climat « dominant » identifié au cours de la totalité des réunions observées. Les climats des graphiques 13 à 17) font références aux climats suivants :

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert



Graphique 13 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de création de contact

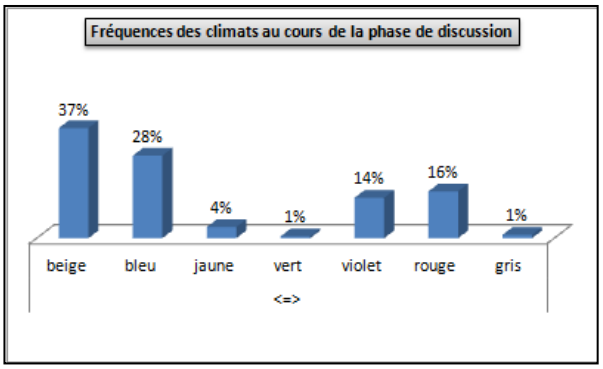
Durant les phases de création de contact (cf. Graphique 13 ci-dessus), nous constatons une prédominance des climats « beige » (71%), puis « bleu » (46%) et « violet » (31%). Ces climats sont révélateurs d'une négociation dont la thématique et le contenu est préalablement présenté, à titre d'information formelle (climat « bleu »), et qui suscite des réactions et des appréciations et des estimations variées (climat « beige »). Le climat « violet » est révélateur d'intérêts implicites et de suspicions autour de l'accord sur le vote électronique, nouveauté sur le site puis sur l'accord préélectoral et le choix des modalités à débattre.



Graphique 14 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de questionnement

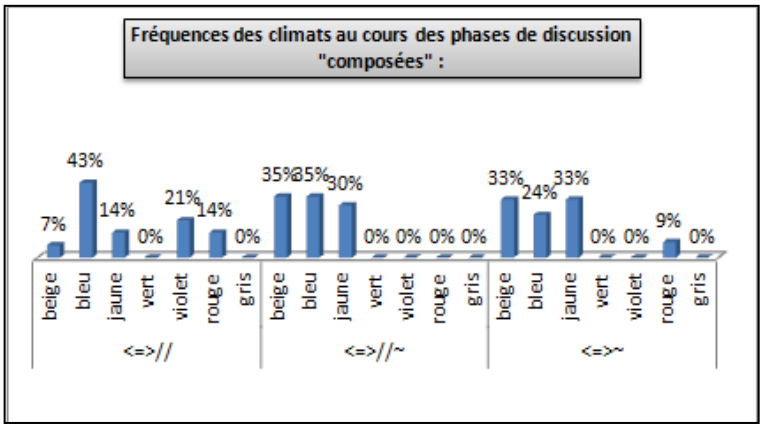
Résultats et interprétations H2b

Les phases de questionnement (cf. Graphique 14 ci-dessus) sont associées majoritairement aux climats « beige » et « bleu ». Avant de rentrer dans le vif du sujet, dans une phase de discussion, divers questionnements sont avancés autour des deux accords : fonctionnement du vote électronique, procédure, lieux, aspects pratiques, risques associés… et autour de l'accord préectoral, autour des points à débattre, de leur ordre d'approche, des conditions et aspects incontournables, etc. Ces questions sont abordées en majorité dans un climat à la fois formel et de renseignements (climat « bleu »), de considérations, d'interrogations sous forme de conjectures autour du déroulement des élections (climat « beige »).



Graphique 15 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours de la phase dominante de discussion

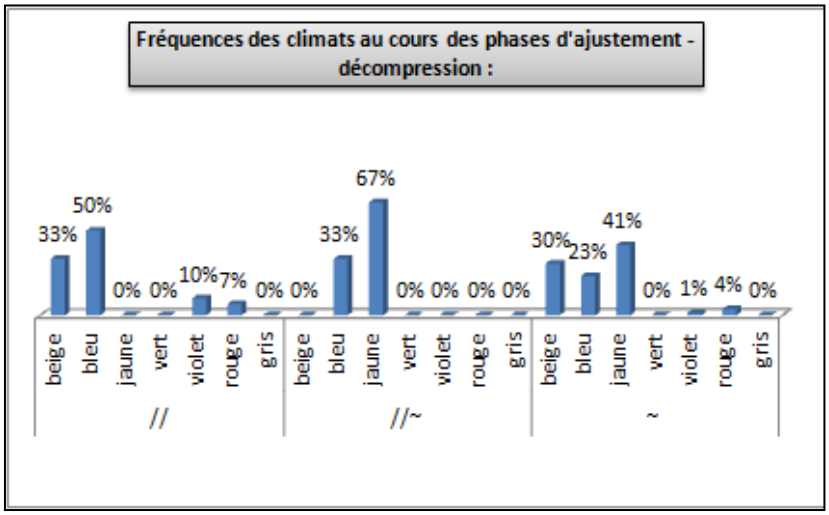
La phase primordiale de discussion (cf. Graphique 15 ci-dessus) est associée en majorité aux climats « beige » et « bleu », illustrant la multiplicité d'échanges et d'informations exposées, d'indications, de précisions et d'opinions autour des modalités sur les deux accords, incluant les thématiques telles que les conditions de vote électronique, les dates des élections, la durée des mandats, le nombre de sièges par collèges à pourvoir, les opérations de vote et la composition des bureaux de vote, la confidentialité des urnes, les modalités concernant les bulletins de vote, les conditions d'éligibilité, le déroulement du vote, les résultats des élections, les formalités de dépôt des accords, etc. La volonté d'échanger n'est pas dépourvue de « zones d'ombres » et de craintes, comme le démontre les 30% de climats « violet » et « rouge ».



Graphique 16 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de discussion « composées »

Résultats et interprétations H2b

Les phases de discussion « composées » (cf. Graphique 16 page précédente) sont révélatrices d'un début de compromis autour de certains aspects négociés. Elles sont majoritairement associées au climat « bleu » (43%), puis les 35% de climats « violet » et « rouge » démontrent une négociation à ce stade inachevée et des avis encore en désaccord.
Progressivement les climats « beige » et « jaune » dominent et témoignent d'un relâchement de pression accumulée au cours de la longue phase de discussion.



Graphique 17 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases d'ajustement- décompression

Les phases « d'ajustement » et de « décompressions » (cf. Graphique 17 ci-dessus) sont marquées par les climats « bleu » et « beige » qui rendent compte de la présence accrue d'une communication à la fois formaliste et discutable autour des derniers aspects ajustables. Les phases finales de décompressions sont associées à ces mêmes climats et en majorité au climat « jaune », révélateur à la fois de plaisanteries ayant une apparence d'abréaction suite à une négociation à la fois « longue » et « complexe » aux dires des participants.

A partir de l'ensemble des observations effectuées autour des compétences sociales et climats au cours du processus évolutif de négociation, nous cherchons à présent à expliquer ces divers constats.

c) Analyses explicatives

Dans un premier temps, nous commençons par résumer les observations effectuées autour des compétences sociales selon les climats au cours de l'évolution des négociations.

Résultats et interprétations H2b

Au vu des résultats, nous constatons que les climats « bleu » et « beige » sont majoritairement dominants dans chacune des phases de négociation. Les climats « violet » et « rouge » sont plus fréquents dans les phases de création de contact et dans la phase de discussion que dans les autres phases. Le climat « jaune » est probant en phase de décompression. Ces éléments nous permettent d'en déduire la présence d'une évolution des climats suivant l'évolution du processus de négociation, climats qui sont eux même associés à la mobilisation de certaines compétences sociales que nous allons détailler consécutivement.

En se référant aux fréquences de climats au long de la totalité des réunions, nous constatons qu'au cours de chacune des phases, le climat dominant est soit « beige », soit « bleu » mis à part dans les phases d'ajustement-décompression et de décompression au cours desquelles le climat est fréquemment « jaune ». Nous en déduisons que globalement, au cours de l'ensemble des réunions observées, le climat était relativement orienté vers les échanges d'avis, d'opinions, les échanges d'informations, la réflexion commune, puis le climat était plus décontracté au cours des deux dernières phases de négociation. Ces tendances sont d'ordre général et n'excluent aucunement la présence d'autres climats au cours des négociations ainsi que des climats différents d'une réunion à une autre (par exemple, la première comportant fréquemment le climat « violet » dans les phases de discussion). Observer la négociation dans son ensemble permet de nous concentrer sur nos résultats au cours de la totalité des réunions observées afin d'obtenir un échantillon plus dense et de favoriser nos analyses.

Compte tenu du constat autour de la dominance des climats « bleu » et « beige » au cours de chacune des phases de négociation (puis « jaune » dans les phases finales du processus de négociation), nous en déduisons que ces climats sont omniprésents et une dissociation précise de chacune des phases afin d'identifier les compétences sociales par climat et phase ne nous apporte pas d'éléments pertinents. Les compétences sociales sont révélées en majorité au sein de ces deux climats fondamentaux qui semblent être indépendants du processus évolutif de la négociation (mis à part le climat « jaune » dominant en phases finales de décompressions).

Dans un second temps, nous souhaitons approfondir les liens éventuels entre compétences sociales et climats, quelque soit les phases de négociation abordées, afin d'identifier les compétences susceptibles d'engendrer certains climats puis les climats susceptibles d'être propices à la mobilisation de certaines compétences sociales.

Nous récapitulons les corrélations relevées entre compétences sociales et climats au cours de l'ensemble des résultats. Nous mettons en avant les compétences sociales susceptibles d'engendrer certains climats (cf. Tableau 23 page suivante) puis nous identifions les compétences sociales susceptibles d'être engendrées par certains climats (cf. Tableau 24

Résultats et interprétations H2b

page 297). Ces tableaux sont effectués à partir des corrélations repérées entre les compétences sociales et la cumulation des diverses phases du processus de négociation.

(a) Quelles compétences sociales engendreraient quels climats ?

CS	EA	A.SOI	F.ECH	R°	INT°	I ou PRO	G.SOI	CONV-PERS	COOP. S.S	FLEX	SYMP	CONFlle
Climats	75% climat beige	71% climat bleu	Climat bleu	50% climat bleu	50% climat rouge	Climat vert	Climat violet	40% climat violet	67% climat rouge	67% climat jaune	Climat jaune	Climat bleu

Tableau 23 : Récapitulatif des compétences sociales corrélées aux climats au cours de l'ensemble des négociations

Rappel des compétences sociales : EA : Ecoute active ; F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien-solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

Nous constatons (cf. Tableau 23 ci-dessus) que les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI), *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), *Reformulation* (R°), *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) sont associées au climat « bleu » en majorité.

Ecoute active (EA) est liée au climat « beige », *Interrogation* (INT°) et *Coopération-soutien-solidarité* sont (COOP.S.S) associées au climat « rouge », *Gestion de soi* (G.SOI) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) sont en lien avec le climat « violet ». *Capacité à attire la sympathie* (SYMP) et *Initiative ou proposition* (I ou PRO) sont associées respectivement aux climats « jaune » et « vert ». *Flexibilité (FLEX)* est liée en majorité au climat « jaune ». Nous constatons qu'aucune des compétences sociales mobilisées n'engendre d'elle-même le climat « gris ».

Résultats et interprétations H2b

(b) Quels climats engendreraient quelles compétences sociales ?

Au vu du Tableau 24 (ci-dessous) certains climats seraient associés à certaines compétences sociales, seraient susceptibles d'engendrer la mobilisation de certaines compétences sociales

Climats	Compétences sociales majoritairement associées aux climats (résultats similaires entre fréquences et AFC)
Climat « beige »	Ecoute active
Climat « bleu »	Affirmation de soi ; Facilité à créer l'échange, Reformulation, Convaincre-persuader, Capacité à gérer une situation conflictuelle
Climat « jaune »	Affirmation de soi, Interrogation, Reformulation, Flexibilité, Capacité à attirer la sympathie
Climat « vert »	Initiative ou proposition
Climat « violet »	Affirmation de soi, Gestion de soi, Convaincre-persuader, Coopération-soutien-solidarité, Flexibilité, Capacité à gérer une situation conflictuelle
Climat « rouge »	Reformulation, Interrogation, Convaincre-persuader, coopération-soutien-solidarité
Climat « gris »	Ecoute active, Affirmation de soi

Tableau 24 : Récapitulatif des corrélations majeures repérées entre compétences sociales et climat au cours de l'intégralité des négociations

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

(c) Simplification de l'évaluation des climats : de 7 à 2 climats principaux

Cependant, notre palette des 7 climats est large et nous apporte des possibilités de combinaisons multiples entre compétences sociales et climats au cours de la négociation. Il nous semble donc intéressant de regrouper certains « climats » afin de réduire cette palette et de favoriser les interprétations. Karsenty (2008) évoquait des climats de « confiance » ou de « méfiance » en situation professionnelle. L'expérience de travail au sein d'un climat de confiance ou au sein d'un climat de méfiance s'avère être très différente et engendre des répercussions variées. Souvent dans un climat de manque de confiance les individus ne sont pas au meilleur de leur performance, n'osent pas et ne vont pas au bout des actions ce qui démontre que la confiance est éminente pour la bonne marche de l'entreprise et contribue au fonctionnement efficient d'un collectif (Karsenty, 2013). La confiance serait un moyen de faire face à l'incertitude liée aux relations. Le terme de confiance est dérivé du mot latin

Résultats et interprétations H2b

« *confidere* », composé de « *cum* » qui signifie avec et « *fidere* », qui signifie « se fier à ». La confiance englobe l'idée de « confier à » et d'engagement, il s'agit pour l'un d'espérer qu'autrui saura prendre soin de ce qui lui a été confié (en terme de bien, d'information ou d'action à réaliser) et pour l'autre de tenir une promesse envers autrui, de respecter ce qui a été confié. Elle s'apparente à une forme de fidélité, un engagement dans le futur, non dépourvu d'incertitude. La confiance correspond à *« un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts »* (Karsenty, p.17, cité par Leplat, 2013). Cette confiance peut également concerner soi même, il est donc question de confiance en soi. L'intérêt à faire confiance peut-être personnel ou partagé.

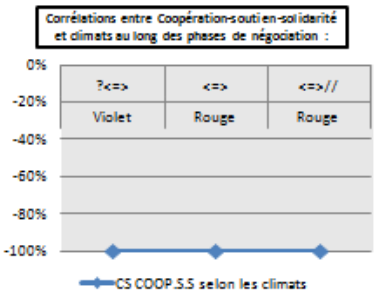
Cette confiance a un aspect dynamique, elle s'instaure de façon progressive au sein des relations et elle doit être prouvée. Cette confiance doit être réciproque, chaque individu doit à la fois faire confiance et gagner la confiance d'autrui, les incompréhensions sont diminuées et la communication plus limpide (Karsenty, 2008). Elle dispose de dimensions à la fois relationnelles, affectives et cognitives. La confiance est soit « assurée », en ce sens l'individu adopte une position de quiétude face à une situation dont il conçoit le déroulement tel qu'il l'attend ; soit « dédiée », l'individu perçoit au contraire objectivement un risque mais il espère que le futur démontrera des aspects s'inscrivant dans l'ordre de ces attentes. Il est donc dans une forme de dépendance envers l'acteur à qui il choisit de faire confiance.

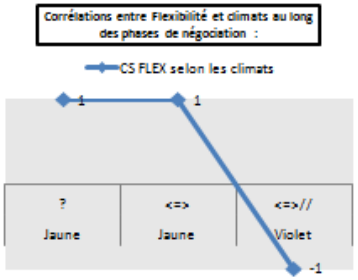
Au contraire, le manque de confiance engendre une augmentation des craintes diverses liées aux conditions de travail, aux évolutions de carrières, au climat de l'organisation, etc. Ce manque de confiance favorise une accumulation de doutes, il peut entraîner des blocages ou des modes de communication agressifs. Au contraire, un climat de confiance engendre la performance collective car les individus sont orientés vers les objectifs collectifs (Dirks, 1999 *in* Karsenty, 2013).

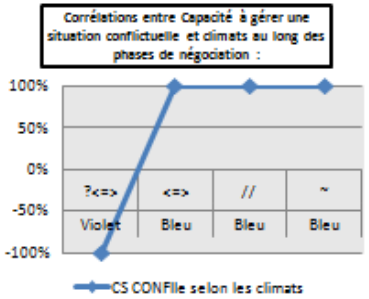
En se basant sur les climats de « confiance » ou de « méfiance » et « défiance » de Karsenty (2008), nous pouvons regrouper ces climats et réduire notre « palette des sept climats » en ces deux ambiances distinctes (cf. Graphiques 1 page 299). Nous tenons compte des corrélations majeures repérées entre compétences sociales et climats par phase de négociation (à partir de l'AFC, obtenus et présentés auparavant (voir annexes VII C 5, pp. 928-942) puis nous quottons :

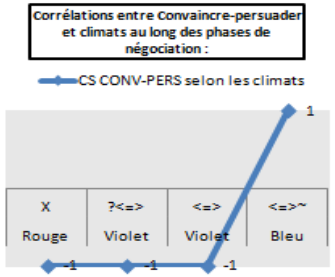
- « 1 » les climats que nous considérons être de « confiance » : « beige », « bleu », « jaune », « vert », orientés vers l'échange et la coopération.
- « -1 » les climats de « méfiance-défiance » : « violet », « rouge » et « gris », climats de manipulation, emprunts d'affect, d'informations non justifiées et ancrés dans un conflit latent ou ouvert.

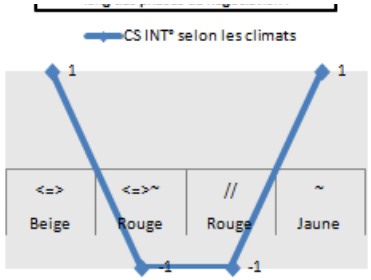
Résultats et interprétations H2b

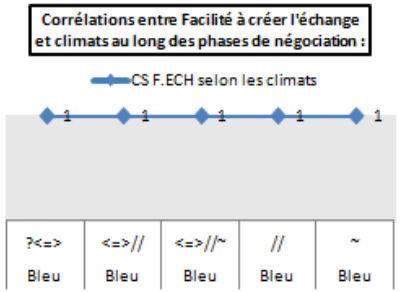


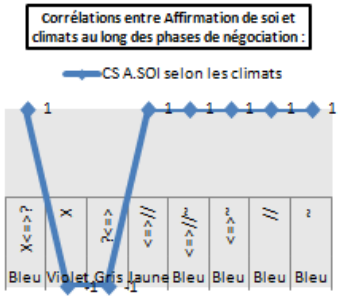


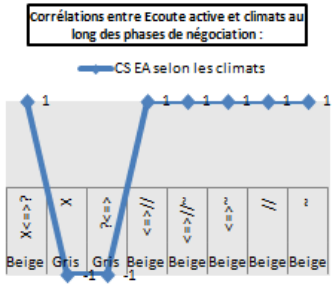


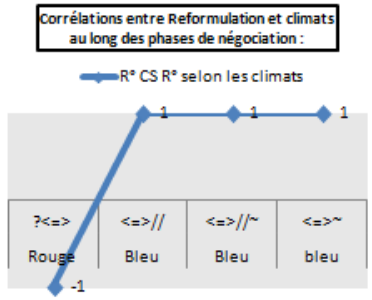


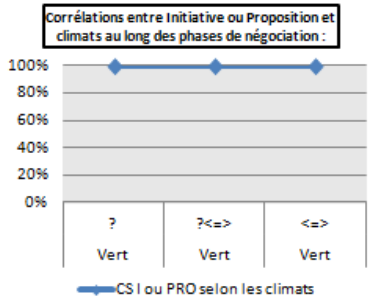


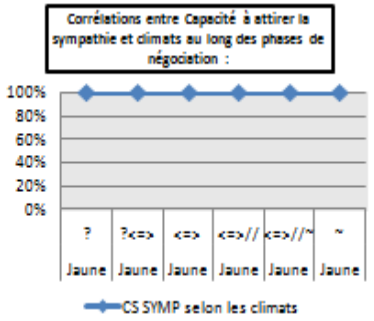












Graphiques 1 : compétences sociales en fonction des climats de confiance/méfiance et des phases de négociation

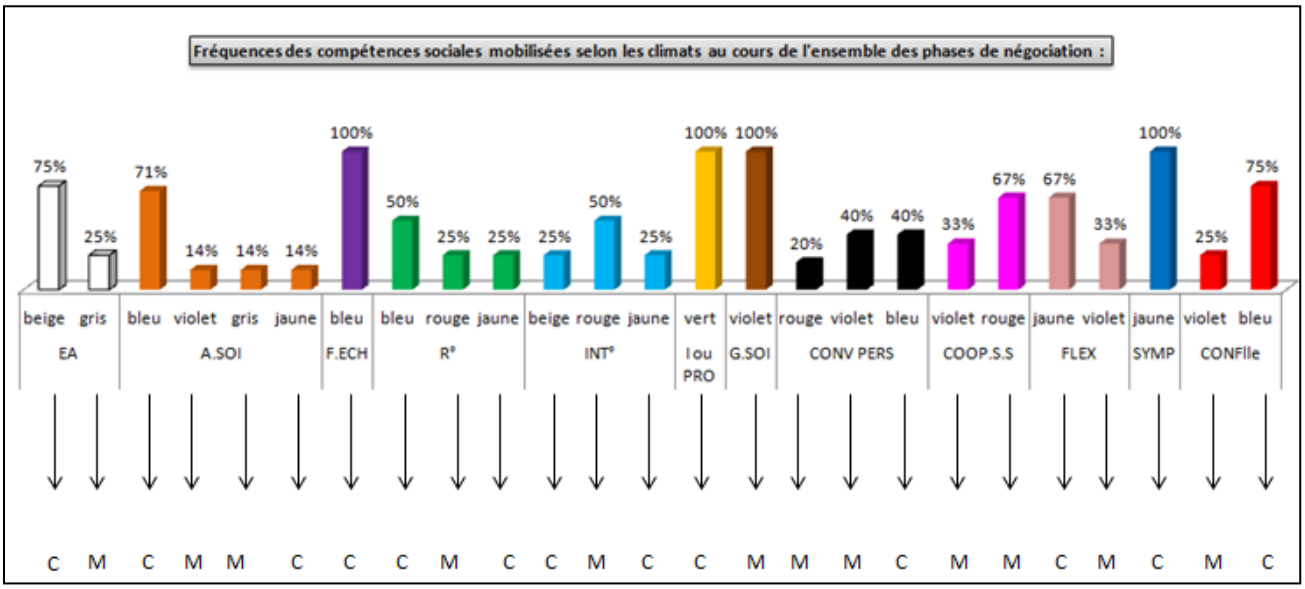
Climat de confiance = 1 (climats« beige », « bleu », « vert », « jaune »).
Climat de méfiance-défiance = -1 (climats « rouge », « violet », « gris »).

Rappel des phases de négociation : X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; X : création de contact ; ? : questionnement ; ?<=> : questionnement-discussion ; <=> : discussion ; <=>// : discussion –ajustement ; <=>//~ : discussion-ajustement-décompression ; <=>~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

A partir des corrélations observées entre compétences sociales et climats au cours de chacune des phases du processus de négociation (AFC) et suite à la dichotomie effectuée entre climats de « confiance » et de « méfiance-défiance » (tenant compte des climats dominants par phase), nous souhaitons obtenir une vision plus globale. Nous effectuons les calculs des fréquences des compétences sociales relatives à chacun des climats au cours de la totalité du processus de négociation (toutes phases confondues).

Nous obtenons de cette façon une classification des compétences sociales majoritairement révélées dans un climat de « confiance » ou au sein d'un climat de « méfiance-défiance » au cours des négociations.



Graphique 18 : Récapitulatif de fréquences de chacune des compétences sociales selon le climat et la dichotomie proposée par Karsenty (2008)

C : climat de « confiance »
M : climat de « méfiance-défiance »

Beige	Bleu	Jaune	Vert	Violet	rouge	Gris
Partage Avis justifiés	Synthèse, technicité, décision	Valorisation, décontraction	Créativité, nouveauté	Langage subjectif, non-dits	Affects, avis non justifiés	Conflit ouvert

Nous constatons (cf. Graphique 18 ci-dessus) que les compétences sociales peuvent régulièrement être associées à des climats diversifiés : de « confiance » ou de « méfiance-défiance » et de ce fait être mobilisées au long de la négociation, quelque soit le climat, ce qui semble être rassurant dans un tel contexte au sein duquel les conflits émergent.

Certaines compétences sociales sont toutefois associées à un climat « dominant » (fréquemment identifié) en particulier :

Résultats et interprétations H2b

- *Facilité à créer l'échange* est associée au climat de confiance : elle est observable majoritairement en climat « bleu » (de façon moindre en climat de méfiance-défiance). Nous pouvons interpréter ce constat par rapport à l' « attitude d'ouverture » face à autrui que nécessite cette compétence sociale. L'acteur mobilisant cette compétence se montre ouvert à la communication, révèle un « enthousiasme » à communiquer et utilise les moyens permettant de renforcer la volonté d'échanger des acteurs présents tels que les regards orientés vers autrui, la gestuelle, la variabilité du registre vocal, l'utilisation d'expressions faciales…
- *Coopération-soutien-solidarité* est liée au climat de méfiance-défiance (climats « violet » et « rouge »). En ce sens, la coopération perçue non pas comme une « alliance » avec des partis extérieurs mais comme une forme de « cohésion interne » serait précisément mobilisée lors de tensions afin de renforcer les liens internes du groupe face à l'adversaire.
- *Gestion de soi* est associée au climat de méfiance : « violet ». Ce constat renvoie à sa faible identification constatée en hypothèse 1, à partir de laquelle nous supposons deux possibilités incluant le climat des échanges (cf. figure 37 ci-dessous).

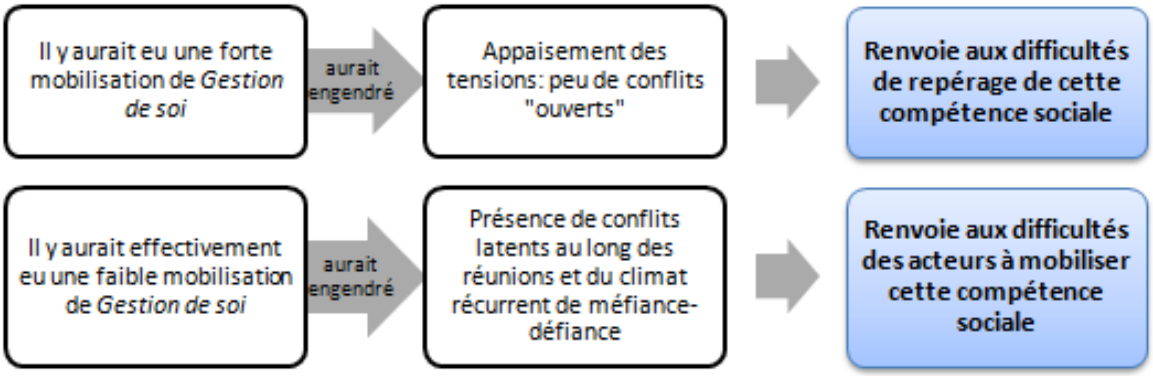


Figure 37 : interprétations autour de la compétence sociale Gestion de soi et du climat

- Soit cette compétence sociale a été fortement mobilisée et a contribué à l'apaisement des conflits qui étaient davantage latents et très peu ouverts : ce regard rendrait compte des difficultés autour du repérage de cette compétence sociale.
- Soit cette compétence sociale a été effectivement faiblement mobilisée :
    - Les acteurs n'auraient pas *besoin* de la mobiliser compte tenu de la faiblesse de conflits « ouverts ».
    - Cette faible mobilisation expliquerait les conflits latents au long de négociations vécues comme « difficiles » par l'ensemble des acteurs

Résultats et interprétations H2b

(outre la présence de thématiques sensibles) : ce qui renverrait aux difficultés à la mobiliser.

Ces difficultés seraient liées non seulement à la rareté des situations susceptibles d'en rendre compte mais également aux dimensions « internes » se rapportant au vécu et aux ressentis des acteurs. Une situation peu effectivement être vécue comme étant « difficile » sans que cet aspect soit observable.

- *Capacité à attirer la sympathie* est liée au climat de confiance « jaune » et *Initiative ou proposition* est associée au climat de confiance « vert ».

Les compétences sociales *Affirmation de soi, Ecoute active, interrogation, Reformulation, Capacité à gérer une situation conflictuelle, Flexibilité, Convaincre-persuader* sont mobilisées dans des climats diversifiés de confiance ou de méfiance-défiance.

Ainsi, nous constatons un élément fondamental : la majorité des compétences sociales sont mobilisées plus fréquemment dans un climat de confiance (*Ecoute active, Affirmation de soi, Reformulation, Flexibilité, Capacité à gérer une situation conflictuelle, Facilité à créer l'échange, Initiative ou proposition, Capacité à attirer la sympathie*). En négociation toutefois, ce climat de confiance est difficilement maintenable de façon continue. Nous constatons que certaines compétences sociales (*Interrogation, Convaincre-persuader, Coopération-soutien-solidarité et Gestion de soi*) sont plus fréquemment mobilisées dans un climat de méfiance : nous posons la question de la fonction de celles-ci en tant que compétences stratégiques afin d'avancer dans le débat. Les climats de confiance et/ ou de défiance-méfiance auraient donc tout deux un impact sur les échanges et seraient incontournables dans l'évolution des négociations.

Par ailleurs, un climat de confiance comme un climat de méfiance-défiance seraient tous deux nécessaires et incontournables dans les échanges. En effet, un climat de confiance est nécessaire pour négocier et constitue une contribution à tout échange relationnel (Marandon, 2003, p.259). Il impulse visiblement une quantité importante de compétences sociales. En revanche, un climat de méfiance-défiance semble nécessaire à la mobilisation de certaines compétences sociales telles que *Gestion de soi* et *Coopération-soutien-solidarité* en tant que cohésion entre membres d'un même groupe. De ce fait, diverses tensions peuvent influencer et tempérer la vie d'un groupe : des tensions positives et des tensions négatives. Parmi ces dernières les tensions « *par anxiété groupale*, les tensions *par conflit latent ou ouvert*, les tensions *par opposition sourdre du groupe à son leader, par insatisfaction ou frustration réprimées »* (Mucchielli, 2008, p.64) seraient susceptibles d'impacter la façon de communiquer. Le climat de défiance-méfiance, emprunt de tensions, aurait donc une utilité incontournable en négociation.

Résultats et interprétations H2b

Retour sur l'hypothèse 2b : *il existerait un lien entre le processus évolutif des négociations, les compétences sociales ainsi que les climats (parmi les « objets » susceptibles d'impacter les négociations préalablement ciblés).*

Cette partie de l'hypothèse 2 est validée : les divers climats (perçus en termes d'ambiances générales présentes au cours des échanges) et les compétences sociales sont liés : ces dernières sont plus ou moins révélées en fonction des climats identifiés au cours du processus évolutif des négociations.

La majorité d'entre elles semblent être associée à des ambiances *modérées* basées sur l'échange, la réflexion, le partage d'avis, dans une atmosphère relative au climat de « confiance » évoqué par Karsenty (2008). L'auteur décrit également un climat de « méfiance-défiance » que nous assimilons aux ambiances tendues repérées au cours des échanges. Ce climat révèle certaines compétences sociales en particulier, telles que *Coopération-soutien-solidarité* ou *Gestion de soi*.

L'identification des climats « dominants » au cours du processus évolutif des négociations nous permet de constater que certaines compétences sociales auraient une influence sur des climats eux-mêmes susceptibles d'engendrer certaines compétences sociales.

Résultats et interprétations H2b

☞ Point de synthèse

Compétences sociales, interactions et influences :

Nous constatons que les compétences sociales mobilisées sont variées selon les types d'interactions. Elles semblent être sélectionnées en fonction de l'interlocuteur et les observations laissent supposer qu'elles sont mobilisées en fonction de l'effet escompté sur autrui. Chaque acteur adapte ses influences en fonction des phases du processus de négociation et ses compétences sociales sont diverses selon l'influence et l'interlocuteur.

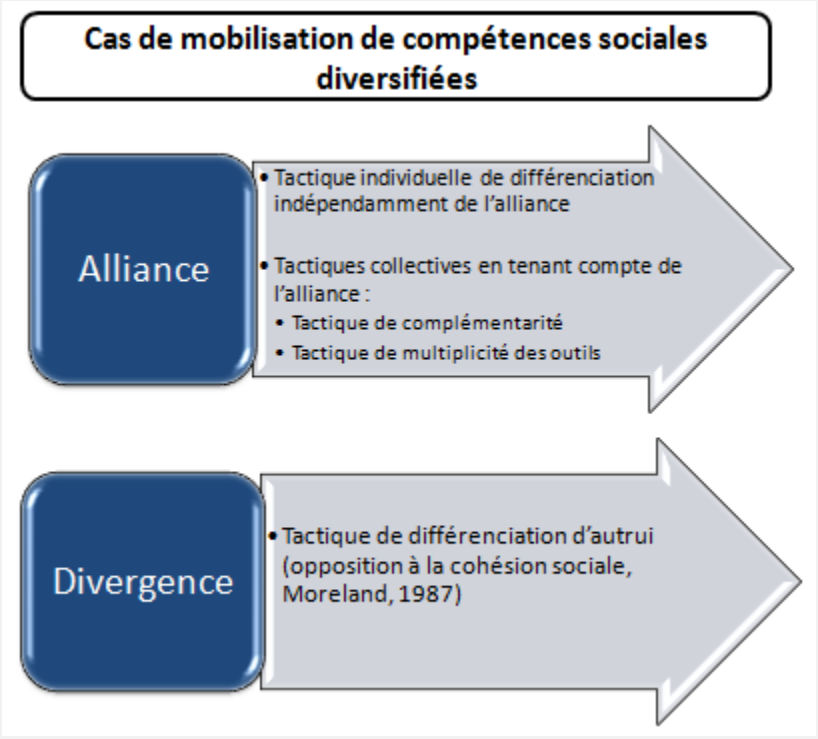
Ainsi, les compétences sociales dépendraient des acteurs et du processus évolutif de négociation davantage que des types d'influences (car chaque acteur mobilise des compétences sociales différentes selon les influences mais un type d'influence ne génère pas de schémas de compétences sociales identifiable). Seule la compétence sociale *Facilité à créer l'échange* est mobilisée par les diverses acteurs lors des influences de type « 4 » (influence totale).

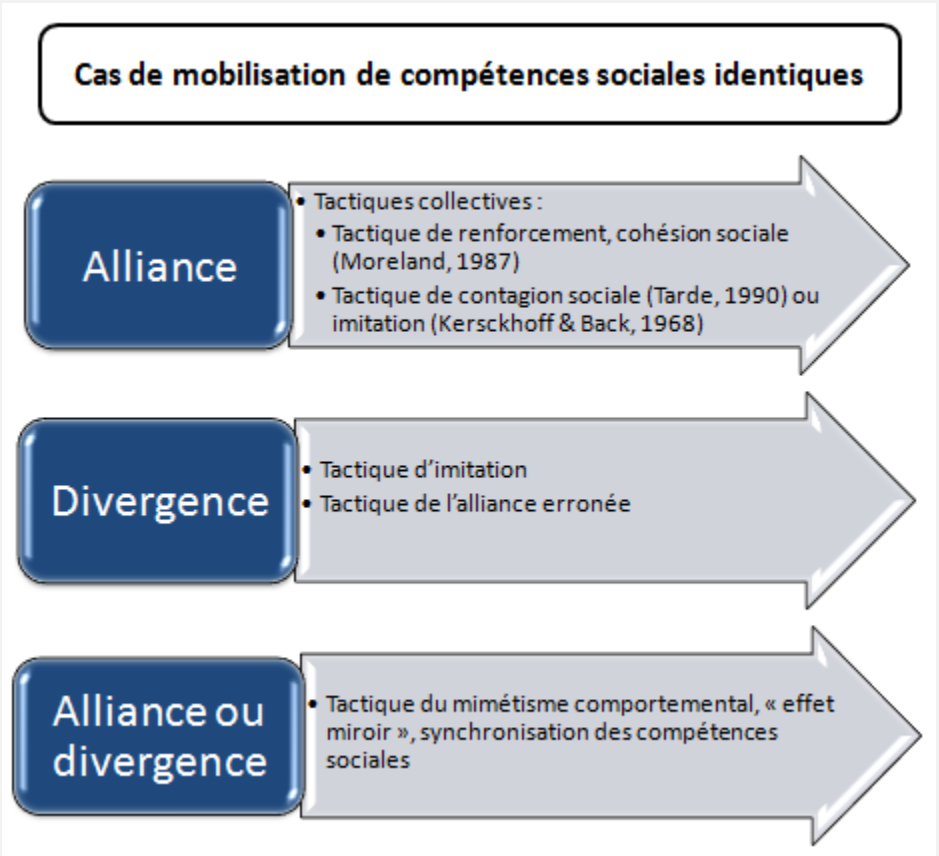
Les compétences sociales dépendraient des interactions, car les compétences sociales par acteur sont différentes selon l'ensemble des interactions de la direction et de chacune des organisations syndicales, mais les acteurs s'adressent différemment à la direction et à chaque organisation syndicale (avec des compétences sociales variées selon l'interlocuteur). Les observations et résultats obtenus ne nous permettent pas d'affirmer la présence d'une relation entre mobilisation de compétences sociales et types d'influences.

Au regard des compétences sociales fréquemment révélées et simultanément au cours de certaines influences, nous en déduisons qu'elles auraient plusieurs fonctions au sein de la négociation, dépendamment de l'individu qui la mobilise, de l'instant, du contexte. Nous identifions une *tactique* dans l'usage de certaines compétences qui auraient un caractère « stratégique ».

Résultats et interprétations H2b

Compétences sociales et stratégies d'alliances :





Résultats et interprétations H2b

Compétences sociales et climats :

Au regard des résultats, il nous est difficile d'identifier une relation dynamique entre compétences sociales mobilisées, climat et évolution de la négociation. Les compétences sociales apparaîtraient différemment en fonction du climat, quelque soit la phase du processus évolutif de négociation. Les seules distinctions explicites entre compétences sociales, climat et processus de négociation tendent vers la présence dominante d'un climat jaune dans les phases de décompression. Nous constatons que les climats propices à l'ouverture vers l'échange sont dominants dans chacune des phases du processus évolutif de négociation (climat « bleu » et « beige », relatifs à la réflexion et à l'échange). Ainsi, au cours de l'ensemble des réunions observées, le climat était relativement orienté vers les échanges d'avis, d'opinions, les échanges d'informations, la réflexion commune, puis le climat était plus décontracté au cours des deux dernières phases de négociation.

Certaines compétences sociales sont mobilisées en majorité dans certains climats mais certaines sont mobilisées dans l'ensemble des climats et semblent être indépendantes de ceux-ci. Nous constatons que les compétences sociales sont majoritairement mobilisées dans un climat de confiance ou de défiance : *Ecoute active, Affirmation de soi, Interrogation, Reformulation, Capacité à gérer une situation conflictuelle, Flexibilité, Convaincre-persuader.*

Toutefois, certaines compétences sociales sont associées majoritairement à un climat de « confiance » (*Facilité à créer l'échange, Capacité à attirer la sympathie, Initiative ou proposition*) et d'autres à un climat de « méfiance-défiance » (*Coopération-soutien-solidarité, Gestion de soi*). Il semblerait donc que les tensions influenceraient également la mobilisation des compétences sociales comme en témoigne leur variété plus faible au cours de celles-ci. Ces associations révèlent des tendances générales mais n'excluent cependant pas la mise en œuvre de ces compétences sociales dans d'autres climats. Les compétences sociales *Interrogation, Convaincre-persuader, Coopération-soutien-solidarité et Gestion de soi* sont plus fréquemment mobilisées dans un climat de méfiance.

Nous constatons ainsi qu'un climat de confiance engendre une plus grande diversité de mobilisation des compétences sociales qu'un climat de « méfiance-déviance ». Nous soulignons cependant l'apport du climat de « méfiance-défiance » vis à vis de certaines compétences sociales permettant l'avancée dans la négociation.

Résultats et interprétations H2b

Chapitre XI : résultats de l'hypothèse 3

Au sein d'un groupe, certains facteurs peuvent faire obstacle à la communication et donc aux compétences sociales : les intentions ou intérêts respectifs des acteurs, aussi appelés « conflits d'intérêts » (Camilleri, 1999 : 213, cité par Marandon, 2003, p.260). Ces derniers rappellent que la négociation est portée par des intérêts divergents qui apparaissent en dynamique au cours de son processus. Les compétences sociales, découlant de la communication, participeraient à la réalisation des objectifs.

C'est pourquoi il nous semble intéressant d'aborder ces compétences en considérant non plus les réseaux créés, la forme des échanges ou l'ambiance dans lesquels ils s'inscrivent (étudiés dans les hypothèses précédentes) mais en considérant directement les objectifs respectifs des acteurs. Dans le déroulement de la négociation (étant notre cadre d'observation), nous souhaitons donc étudier comment se jouent les divers intérêts et comment ceux-ci s'articulent avec les compétences sociales. Nous souhaitons de cette façon répondre à la dernière hypothèse :

Hypothèse 3 *: Il existerait un lien entre les compétences sociales et la finalité des négociations syndicales*.

Nous considérons la « finalité » de manière générique comme étant la *conclusion* des négociations. Nous cherchons à repérer l'impact des compétences sociales sur les décisions finales pour chaque acteur (implicites ou explicites). Ces décisions découlent d'*intérêts* exprimés sous formes de *demandes* qui émanent de la négociation au travers des propos des instances et de la direction. Ces demandes sont soit *accordées, refusées* ou *ignorées*, voire *reportées*. La Figure 38 ci-après reprend cette dynamique des intérêts au travers du traitement des demandes dans le cours des négociations.

Les demandes : correspondent aux souhaits exprimés. Elles ne sont pas finalisées, elles constituent des moyens permettant d'atteindre les intérêts.

Les intérêts : sont d'ordres individuels et/ou collectifs. Ils renvoient à l'ensemble des « avantages » perçus par les acteurs des négociations qui adoptent des comportements en vu des les défendre et de les atteindre.

En s'intéressant au lien entre compétences sociales et finalités, nous cherchons à comprendre quels rôles jouent les compétences sociales dans cette dynamique des

Résultats et interprétations H3

négociations au cours desquelles émergent des demandes plus ou moins traitées aboutissant aux finalités.

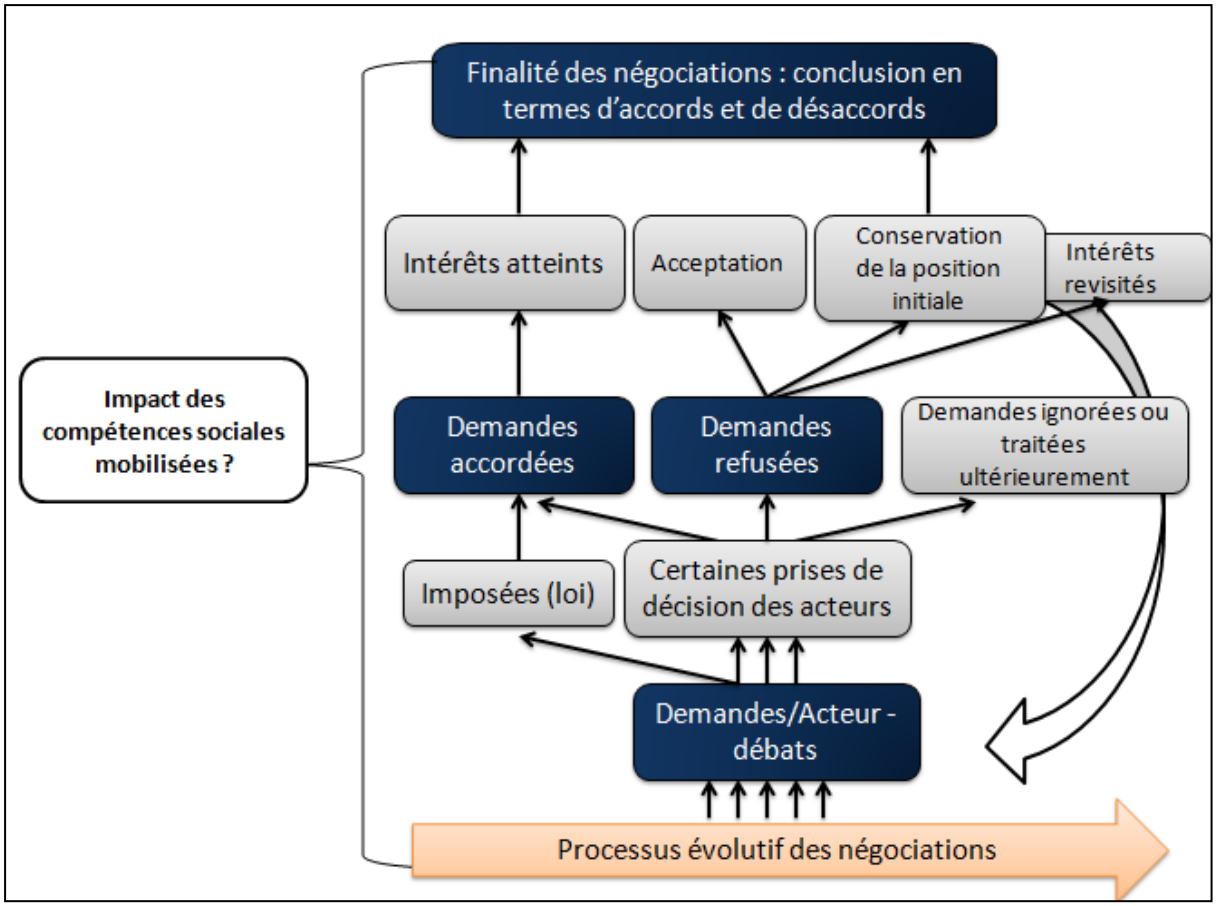


Figure 38 : Schéma rendant compte des conflits d'intérêts entre acteurs en négociation

9. RAPPEL DE LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES ÉTABLIE DANS LE CADRE DE L'HYPOTHÈSE 3

Afin de traiter cette hypothèse, nous procédons en trois étapes comportant des analyses descriptives. Les analyses descriptives seront également présentées « en police réduite, en bleu, avec alinéas » afin d'aider la lecture. Nous terminons par une dernière analyse explicative générale afin de répondre à l'hypothèse. Il nous a semblé plus pertinent de regrouper les diverses observations afin de les interpréter car celles-ci sont souvent dépendantes les unes des autres et se complètent.

Le traitement de cette hypothèse paraît « fin » mais il semble nécessaire pour comprendre les compétences sociales. Nous analysons des faits en parallèle car nous ne pouvons pas tout voir et analyser de façon simultanée.

Résultats et interprétations H2b

Nous commençons par des analyses descriptives au regard du processus évolutif des négociations. Ces analyses s'élaborent au travers des phases et des réunions afin de considérer l'évolution des négociations et de porter un regard plus affiné sur les situations.

1 : Etat des lieux concernant la finalité des négociations

- ✓ **Constat concernant la conclusion autour des accords négociés** : afin d'avoir une vision globale sur les négociations : y a t-il eu signatures des accords ?

Apres avoir décliné les conclusions des résultats des négociations, nous traitons des liens entre compétences sociales et finalité (abordée sous un aspect plus fin) au regard des intérêts par acteur révélées sous formes de demandes développées au cours des échanges.

2 : Considération des compétences sociales au cours d'un processus dynamique et évolutif, aboutissant à des décisions

Analyses descriptives au regard de chaque phase

a. Processus dynamique évalué selon les phases :

- ✓ **Relevé et effectifs des demandes par acteur par phase de négociation, au cours de la totalité des réunions**. Pour rappel, nous partons du principe que les intérêts sont déclinés en demandes que nous devons dans un premier temps identifiées.
- ✓ **Identification des accords et refus par entité, par phase de négociation** : afin de rendre compte des décisions prises concernant les demandes.
- ✓ **Observation des compétences sociales** mobilisées par acteur et par phase au cours du processus de négociation. En parallèle : observation des décisions prises au cours des phases afin de rendre compte des liens éventuels entre compétences sociales et finalités.

Analyses descriptives au regard de chaque réunion

b. Processus dynamique évalué selon les réunions : (logique identique à la précédente) :

- ✓ **Relevé des intérêts exprimés par chaque acteur par réunion**.
- ✓ **Fréquences des accords et des refus face aux intérêts, au cours de chacune des réunions**.
- ✓ **Observation des compétences sociales** mobilisées par acteur et par réunion. En parallèle, observation des décisions prises au cours de chacune des réunions.

Résultats et interprétations H2b

3 : Regard porté aux compétences sociales mobilisées et aux types d'intérêts

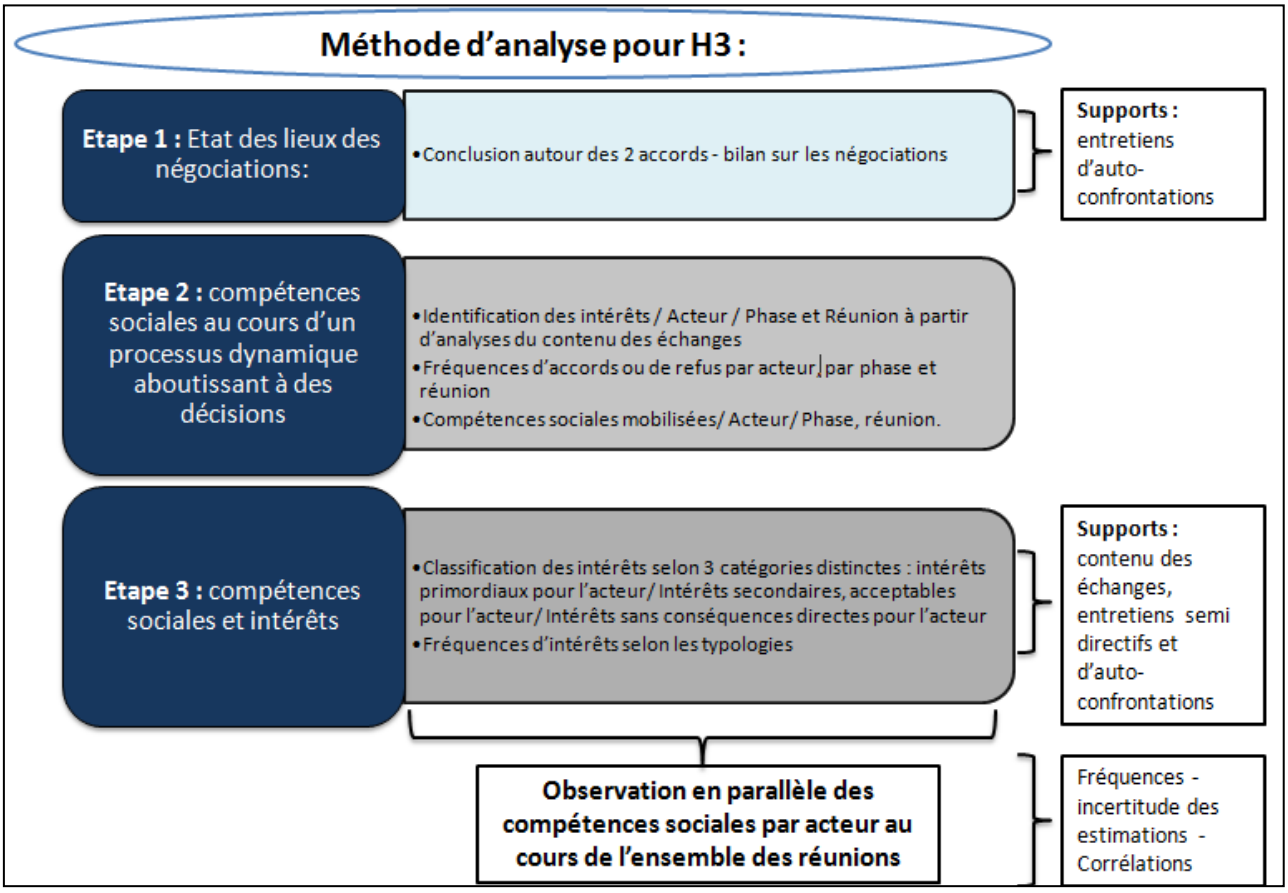
Analyses descriptives au regard de la globalité des négociations

- ✓ **Typologie des intérêts exprimés sous formes de demandes** (à partir des éléments contextuels et des auto-confrontations) : afin de simplifier le recueil de données (de 90 demandes) et le rendre plus facilement exploitable.
- ✓ **Fréquences d'intérêts exprimés** (selon leur typologie) par acteur et au cours de la globalité des réunions : afin d'obtenir un regard global sur l'importance accordée aux divers intérêts selon les acteurs.
- ✓ **Observation des compétences sociales** fréquemment mises en œuvre par les participants au cours de l'ensemble des réunions (fréquences, estimations de fréquences et AFC) : afin d'obtenir une vision générale sur la façon dont les divers acteurs les utilisent et de pouvoir ultérieurement les mettre en parallèle avec les intérêts défendus.

Nous terminerons par des analyses explicatives autour de ces 4 étapes.

En résumé, la méthode d'analyses de données établie dans le cadre de la troisième hypothèse de recherche est présentée sous la

Figure 39 ci-dessous.



Résultats et interprétations H2b

Figure 39 : Récapitulatif de la méthode d'analyse de données mise en œuvre pour l'hypothèse 3

Afin de rappeler la logique de ces 3 étapes d'analyse descriptive : nous proposons une visibilité globale vis-à-vis des accords négociés (étape 1) puis nous entrons davantage dans le détail des processus des réunions avec des analyses descriptive microscopiques (étapes 2) et nous terminons sur une vision plus générale incluant les intérêts et les compétences sociales au cours de l'ensemble des négociations (étape 3).

Nous conclurons ce chapitre par une analyse explicative générale qui s'appuie sur les analyses descriptives (étapes 1 à 3). Elle offre une réflexion plus globale et intégrative sur le lien entre compétences sociales et les intérêts des acteurs en négociations syndicales.

10. RÉSULTATS DE LA TROISIÈME HYPOTHÈSE

a) Analyses descriptives

(1) 1. Etat des lieux concernant la finalité des négociations

Cette première étape permet de rendre compte des résultats généraux face aux accords qui ont été conduits.

Les négociations observées ont porté sur deux accords autour du vote électronique et des élections professionnelles. Ces deux accords ont été signés et ont permis le déroulement des élections.

Les négociations ont été vécues comme « difficiles » par l'ensemble des participants, comme en témoignent les extraits d'entretiens réalisés à la fois avec la DRH (*«c'est une négociation difficile ! »)* et les organisations syndicales. Selon les propos de l'OS 1 : *« c'était une négociation très difficile…C'est… je pense que ça a été la plus dure de toutes ! A tous points de vue, aussi bien pour le vote électronique que pour les élections ! D'ailleurs on a battu un record de réunions pour ces négociations ! D'ailleurs on a failli aussi heu se retrouver à…l'inspection du travail ! Donc ça a été quelque chose de très dur ! Physiquement, moralement psychologiquement assez difficile à vivre ! On n'en n'est pas sorti totalement indemne ! Que ce soit moi ou les autres d'ailleurs ! Bon on a réussi à les faire mais ça a été c'est pour moi les élections les plus dures que j'ai eu à faire depuis que je suis syndicaliste ! »* Par ailleurs, ces négociations ont été perçues par les participants comme étant particulièrement « longues ». Habituellement, ce genre de négociation se déroule en quatre ou cinq réunions *(« en quatre réunions ! On aurait du réussir… allez bon il y avait le vote électronique mais en cinq réunions on aurait du réussir à avoir un accord préélectoral voilà quoi ! »* (Propos rapportés par la DRH) et non en dix réunions. Les organisations syndicales « 2 » et « 3 » rapportent également la longueur des négociations : *« moi c'est la première*

Résultats et interprétations H2b

fois que je vois une négociation qui dure aussi longtemps ! » (Propos de l'OS 2), *« c'est une négociation qui a été particulièrement longue ! »* (Propos de l'OS 3).

Ces négociations ont abouti au déroulement des élections professionnelles en janvier 2013. La DRH relate un bilan général plutôt positif autour de celles-ci : *« Donc globalement ça s'est quand même bien passé… » ; « Les organisations syndicales étaient contentes du vote électronique ! »* ; *« Tout le monde s'en sort satisfait y compris pour la direction », « Tout le monde était content ! Rire ! Sauf l'OS 2 qui voulait je pense plus de 30% ! ».* Elle relève particulièrement le déroulement des élections sans de difficultés particulières et surtout sans contestations : *« on a passé les 15 jours, parce qu'ils ont 15 jours pour contester les élections ! » « Et on a rien eu ! Donc ça veut dire que les élections n'ont pas été contestées et donc c'est bon la prochaine c'est dans 4 ans ! Yes ! (Rire) ».* En comparant les résultats obtenus aux dernières élections (en 2009), les résultats semblent globalement positifs : *« Plus qu'il y a 4 ans ! » ; « Mais l'OS 2 n'a gagné qu'un point »* (propos de la DRH).

Les postes clés concernant les statuts des membres CE et DP ont été conservés : *« Tout le monde…je pense que ça a été confortable pour tout le monde au niveau des postes tu vois les postes de secrétaire trésorier… » « C'est les mêmes qu'avant ! » « Donc au final y'a pas eu de perte sur des postes clés ! Donc je pense que du coup les équipes ont été préservées donc je pense que ça ça a été confortable pour tout le monde ! ».*

Les retours des organisations syndicales sur les résultats obtenus aux élections sont mitigés : *« Tout le monde est satisfait. On est satisfait de nos résultats… On ne s'attendait même pas peut-être à un résultat comme celui-ci. Mais entre nous oui c'est un bon résultat »* (propos de l'OS 1) *; « Bah je pense que (soupir) il y a une petite déception… »* (Propos de l'OS 2) *; « On n'est pas tellement surpris ! »* (Propos de l'OS 3). Enfin, les retours des salariés semblent avoir généralement été approbateurs : *« il y a les tracts aussi ! Ils ont tous des tracts positifs donc globalement ils étaient quand même contents de la teneur des élections il n'y a pas eu de…même y'a 4 ans c'était plus litigieux ! »* (Propos relatés par la DRH).

Ainsi, les négociations observées dans le cadre de cette étude ont été perçues comme particulièrement ardues et ont révélées une durée plus élevée que la norme. Elles ont toutefois abouti à la signature des deux accords et au bon déroulement des élections professionnelles.

(2) 2. Considération des compétences sociales mobilisées au cours d'un processus dynamique et évolutif, aboutissant à des décisions

Au travers de cette seconde étape, nous approchons la *finalité* des négociations avec un regard plus microscopique.

Résultats et interprétations H2b

Afin d'observer les liens potentiels entre les compétences sociales mobilisées et la finalité des négociations, nous considérons la « finalité » des négociations en termes d' « intérêts » par acteur exprimés sous la forme de « demandes » au cours des échanges.

(a) Processus dynamique évalué selon les phases

Nous souhaitons orienter notre regard sur le lien entre finalité des échanges et compétences sociales en considérant dans un premier temps les phases marquant le processus évolutif des négociations et dans un second temps les diverses réunions. En effet, les échanges et la mobilisation des compétences sociales s'inscrivent au sein d'un processus dynamique qui influence cette mobilisation comme nous avons pu l'observer au cours de notre hypothèse « 2a » orientée sur le lien entre la mobilisation des compétences sociales et l'évolution des négociations. Nous souhaitons donc tenir compte de ce processus évolutif.

(i) Relevé et effectifs des demandes par acteur par phase de négociation, au cours de la totalité des réunions

Nous avons identifié un certain nombre de demandes (voir annexes VII C 1, pp. 909-912) à travers une analyse de contenu des échanges et entretiens. Ces demandes des acteurs sont identifiées en fonction des phases du processus évolutif de négociation au cours de l'ensemble des réunions (cf. Tableau 25 ci-dessous).

Demandes/Phases	X	?	X ?<=>	?<=>	<=>	<=>//	<=>//~	<=>~	//	//~	~	Total des demandes
Total des demandes de la direction par phase	7	5	1	8	70	2	0	0	1	1	1	96
Total des demandes de l'OS 1 par phase	1	3	0	7	18	0	0	0	0	0	0	29
Total des demandes de l'OS 2 par phase	2	1	1	5	14	0	0	0	0	0	0	23
Total des demandes de l'OS 3 par phase	1	3	0	7	52	1	0	0	0	0	0	64
Total des demandes de l'OS 4 par phase	0	0	0	2	23	0	0	1	0	0	0	26

Tableau 25 : effectifs des intérêts identifiés par acteur au cours des phases de négociation

Rappel des phases de négociation : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=> // : discussion –ajustement ; <=> //~ : discussion-ajustement-décompression ; <=> ~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

Ce tableau nous indique que la direction et l'OS 3 portent le plus de demandes et la phase de discussion est plus révélatrice des intérêts. Nous reviendrons sur ces constats au cours des analyses explicatives.

Les demandes effectuées par les divers acteurs au fil des réunions diffèrent des objectifs identifiés lors de l'utilisation de la méthode MACTOR concernant le relevé des

Résultats et interprétations H2b

stratégies d'alliances entre acteurs (hypothèse 2b). Ces derniers étaient identifiés indépendamment des phases, par réunion et disposent d'un caractère plus global qui s'adapte à l'utilisation du logiciel.

(ii) Identification des *accords* et *refus* par acteur, par phase de négociation

Suite à l'identification de l'ensemble des demandes effectuées par acteur au cours des phases du processus de négociation, nous identifions les *accords* et *refus* obtenus par chacun, par phase, au cours de chaque réunion, à partir de l'analyse de contenu des échanges et des entretiens (exemple pour la première réunion : cf. Tableau 26 ci-dessous).

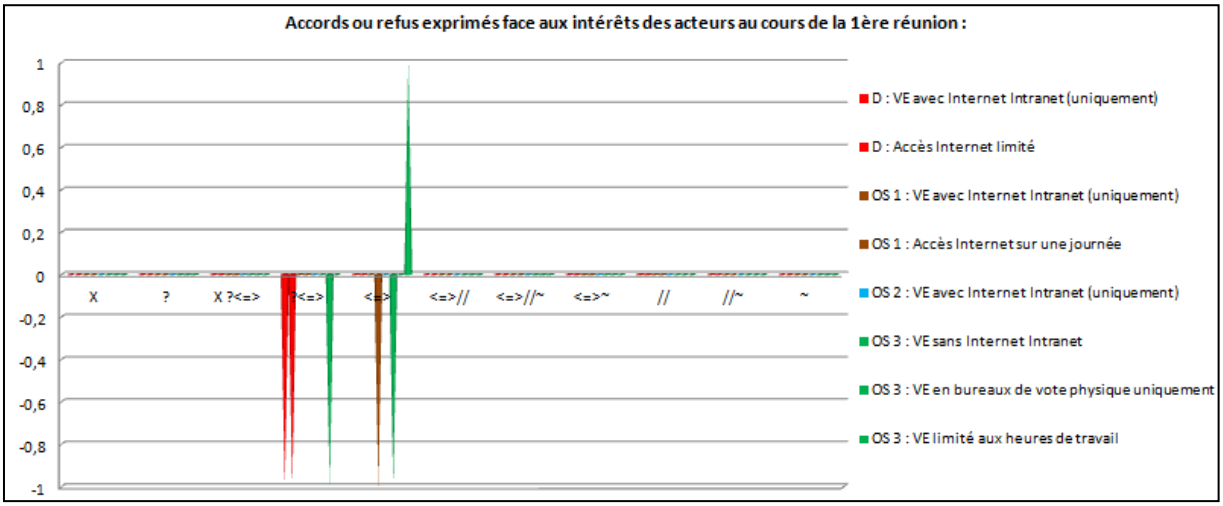


Tableau 26 : exemple de demandes par acteur au cours des phases des négociations

Rappel des phases de négociation : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=> // : discussion –ajustement ; <=> //~ : discussion-ajustement-décompression ; <=> ~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

En dehors de l'exemple ci-dessus, les autres demandes accordées et refusées selon les phases sont présentées en annexe (VII C 2, pp. 913-929). Celles-ci correspondent aux prises de décision relatées au cours des échanges et identifiées à partir du contenu des réunions. En dehors des accords ou refus, certaines demandes sont ignorées, d'autres nécessitent un temps de réflexion et sont parfois reportées et traitées au cours d'autres phases, d'autres encore sont imposées (exemple *« On respecte la loi » :* propos de l'OS 1 *; « On demande les statuts des OS mise à jour déposés en mairie »,* propos de l'OS 2), tandis que d'autres demandes aboutissent à une transmission d'informations ou de renseignements.

Résultats et interprétations H2b

Nous nous focalisons sur les résultats révélés au cours des phases de « questionnement-discussion » et de « discussion » car les données sont plus probantes qu'au cours des phases de « création de contact » et de « questionnement » (VII C 2, pp. 913-929) Les accords ont été dévoilés au cours des phases de « questionnement », « questionnement-discussion » et de « discussion ». Les refus ont été dévoilés au cours des phases de « création de contact », « questionnement-discussion » et de « discussion ». La majorité des choix effectués s est révélée au cours de la phase dominante de discussion. Nous remarquons l'absence de prise de décision explicite de la phase de « discussion-ajustement » jusqu'à la phase de « décompression » pour les organisations syndicales « 1 », « 2 » et « 3 ».

Nous en déduisons que les phases de « questionnement-discussion » et « discussion » sont considérées comme étant centrale dans la défense des intérêts. La phase d' « ajustement » s'inscrit comme une conclusion et un résumé d'un long processus de discussion.

A partir de la lecture des graphiques 19 à 23 (pages 316-317), nous constatons qu'au cours de la phase de « questionnement-discussion », la direction obtient 50% de refus et 25% d'accords par rapport à la globalité de ses demandes (cf.
Graphique **19** page 316). L'organisation syndicale « 1 » obtient 14% d'accords et 29% de refus (cf. Graphique 20 page 317); l'organisation syndicale « 2 » obtient autant d'accords que de refus (20%), (cf. Graphique 21 page 317) ; l'organisation syndicale « 3 » obtient 14% de refus et 43% d'accords (cf. Graphique 22 page 318) et l'organisation syndicale « 4 » obtient 50% d'accords (cf. Graphique 23 page 318).
Au cours de la phase majeure de « discussion », la direction obtient 10% de refus et 20% d'accords (cf.
Graphique **19** page 316) ; l'organisation syndicale « 1 » obtient autant d'accords que de refus : 44% chacun (cf. Graphique 20 page 317), l'organisation syndicale « 2 » obtient 29% de refus et 64% d'accords (cf. Graphique 21 page 317) ; l'organisation syndicale « 3 » obtient 17% de refus et 19% d'accords (cf. Graphique 22 page 318) et l'organisation syndicale « 4 » obtient 26% de refus et 30% d'accords (cf. Graphique 23 page 318).

Au cours de la phase d' « ajustement », l'OS 4 obtient 100% de refus par rapport à ses demandes. La direction obtient 100% d'accords au cours des phases d' « ajustement », d' « ajustement-décompression » et de « décompression ».

Nous constatons donc que la majorité des accords ou des refus sont exprimés au sein de la phase de « discussion », phase centrale et majeure du processus de négociation. La majorité des acteurs obtiennent « gain de cause » ou au contraire dénégations jusqu'à la fin de la phase de « discussion ». Les phases suivantes incorporant l' « ajustement » et la « décompression » sont dépourvues de réponses concrètes autour des intérêts exprimés qui sont donc intégralement défendus au cours des phases précédentes du processus de négociation.

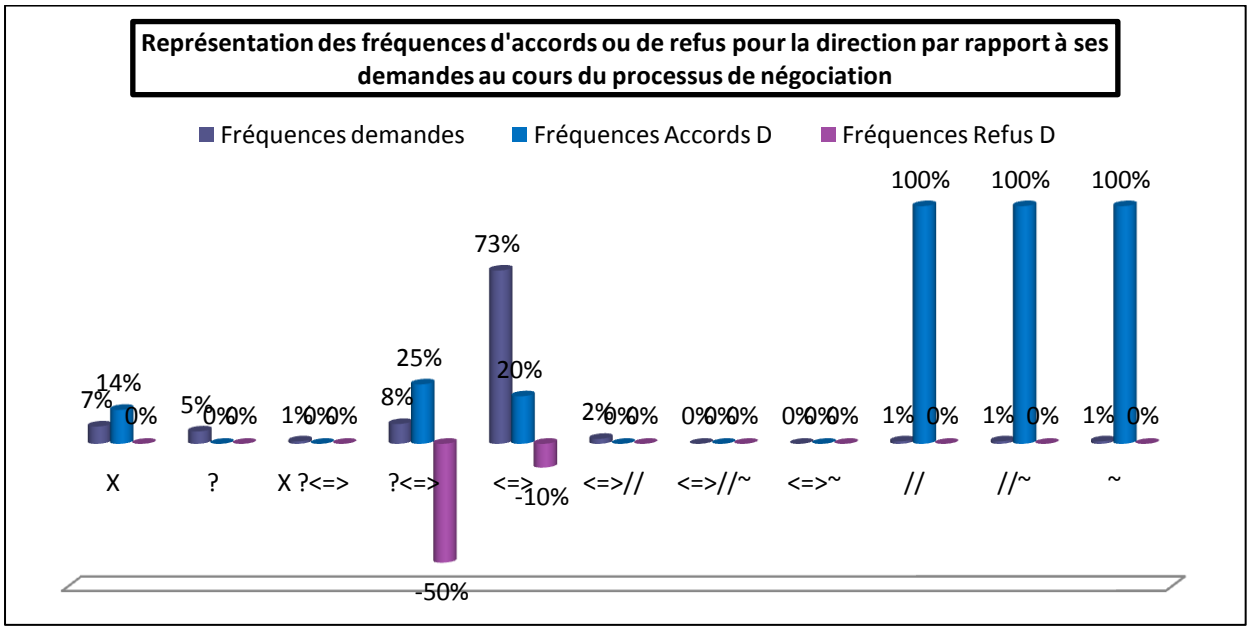
Nous remarquons donc que les fréquences d'accords et de refus sont quasiment inexistantes au cours de la plupart du processus de négociation, outre la phase de

Résultats et interprétations H2b

« discussion ». Ce constat nous démontre que la phase de discussion est primordiale, principale, « tout s'y joue » : les prises de décisions sont majoritairement relatives à cette phase, notamment pour la DRH. Les accords et refus sont quasi tous présents dans discussion et non dans la phase d'ajustement, ce qui réinterroge la définition de cette phase dans la négociation.

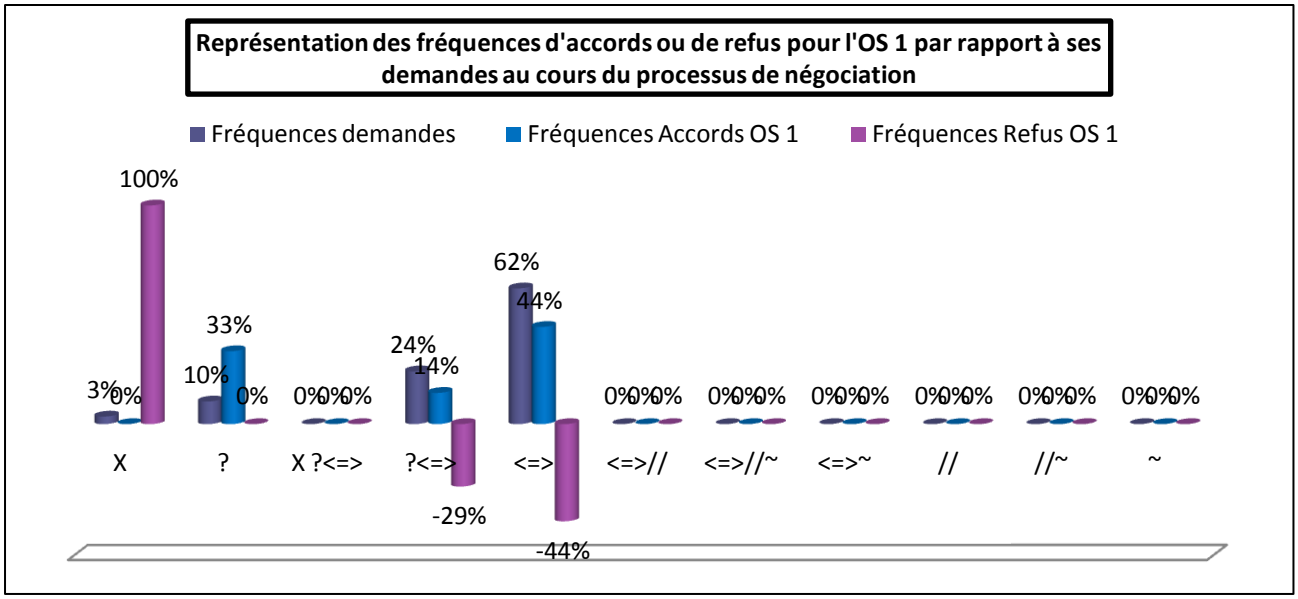
Rappel des phases de négociation (cf.

Graphique 19 à Graphique 23 ci-dessous) : X : création de contact ; ? : questionnement ; X ?<=> : phase composée création de contact-questionnement-discussion ; ?<=> : questionnement -discussion ; <=> : discussion ; <=> // : discussion –ajustement ; <=> //~ : discussion-ajustement-décompression ; <=> ~ : discussion-décompression ; // : ajustement ; //~ : ajustement-décompression ; ~ : décompression.

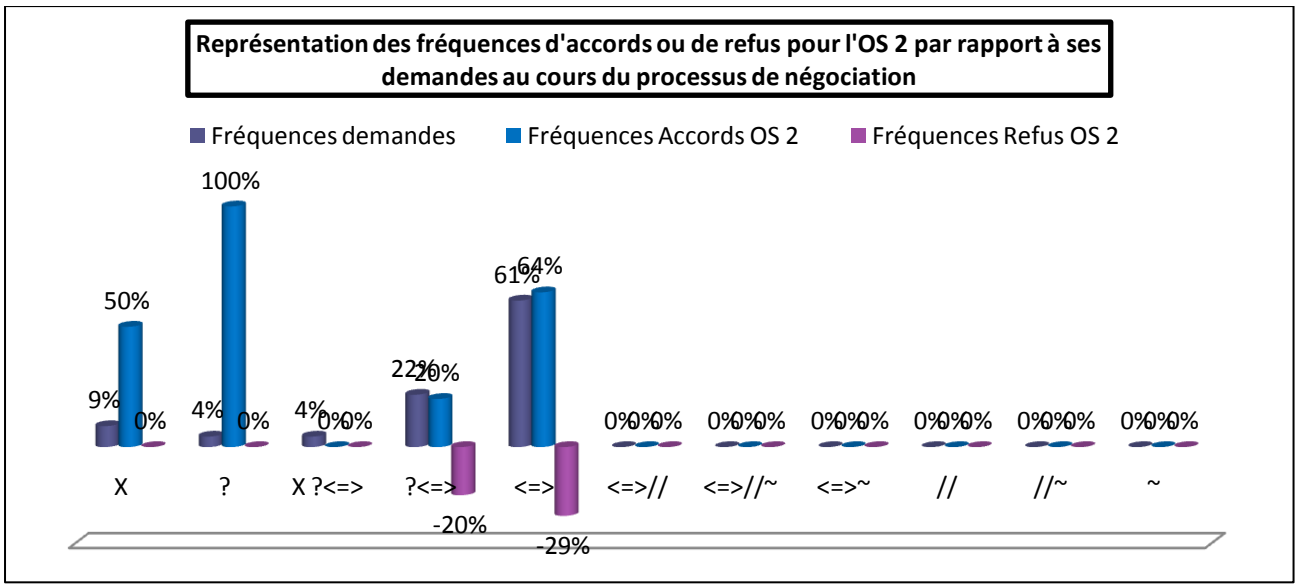


Graphique 19 : Fréquences d'accords et refus de la direction par rapport à ses demandes

Résultats et interprétations H2b

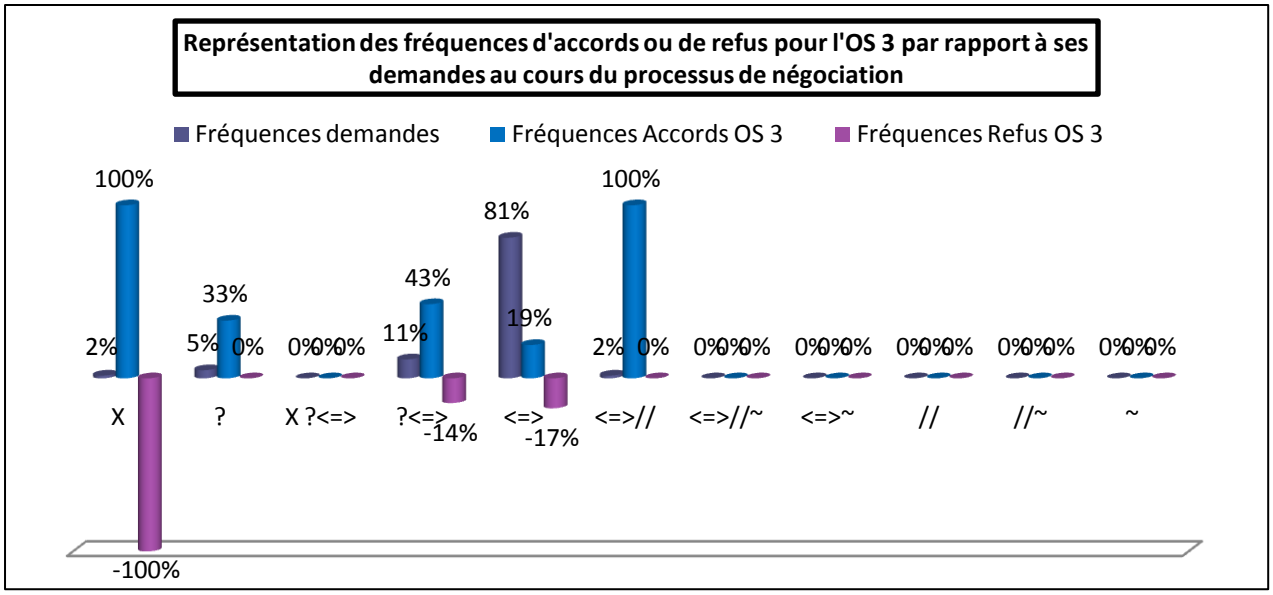


Graphique 20 : Fréquences d'accords et refus de l'OS 1 par rapport à ses demandes

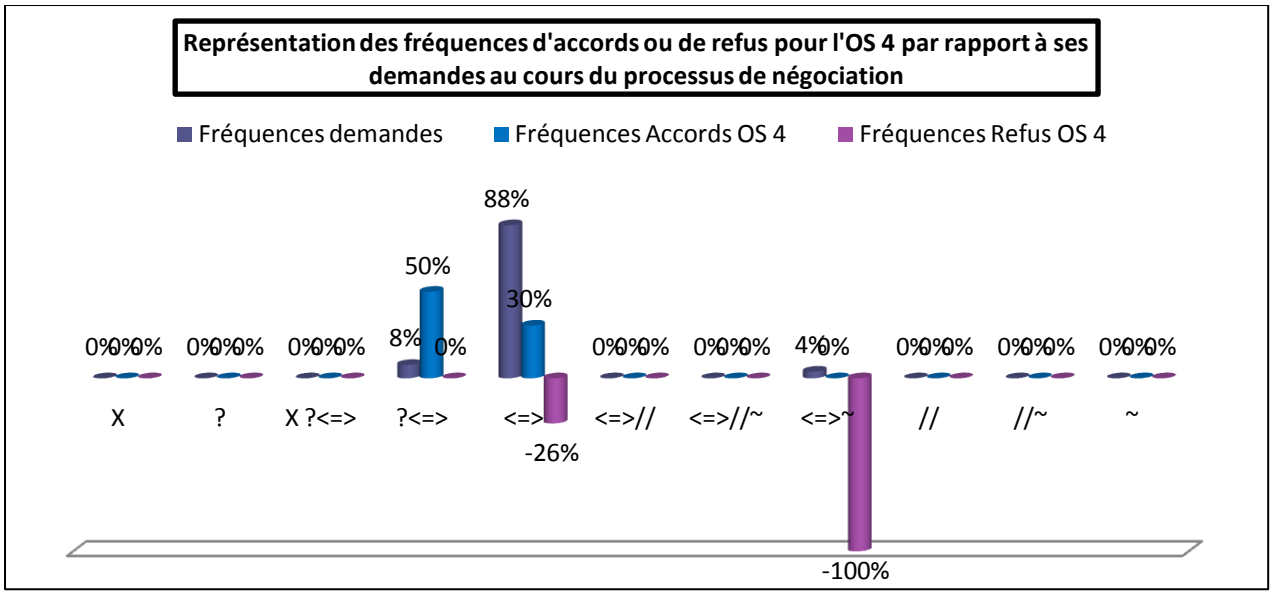


Graphique 21 : Fréquences d'accords et refus de l'OS 2 par rapport à ses demandes

Résultats et interprétations H2b



Graphique 22 : Fréquences d'accords ou refus de l'OS 3 par rapport à ses demandes



Graphique 23 : Fréquences d'accords ou refus de l'OS 4 par rapport à ses demande

Résultats et interprétations H2b

(iii) Observation des compétences sociales mobilisées par acteur et par phase au cours du processus de négociation

En parallèle de ces constats établis autour des prises de décisions, nous souhaitons observer les compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur par phase de négociation au cours de l'ensemble des réunions (cf. Tableau 27 ci-dessous), dans l'optique d'identifier d'éventuels relations entre ces compétences et les intérêts défendus. Nous reprenons ce tableau de l'hypothèse H2A afin de le mettre en parallèle avec les intérêts défendus au cours des phases de négociation. Pour rappel, nous regroupons les « phases » marquant le processus évolutif de négociation en cinq catégories afin d'obtenir davantage de données au sein de chacune des « phases » et un rendu plus précis (qu'avec onze phases). Les compétences sociales majoritairement mises en œuvre par les acteurs ont été retenues avec la méthode de l'AFC.

Au vu des résultats (cf. Tableau 27 ci-dessous), les phases révélant les prises de décisions sont « questionnement-discussion » et « discussion » puis de façon moindre « création de contact » (pour les OS 1, 2 et 3) et « discussion-décompression » pour l'OS 4.

Acteurs	Phases de création de contact	Phases de questionnement	Phase de discussion	Phases de discussion « composées »	Phases d'ajustement et de décompression
Direction	A.SOI ; F.ECH ; R°	A.SOI ; F.ECH ; R°, COOP.S.S ; CONV-PERS	A.SOI ; R° ; F.ECH ; CONV-PERS ; INT°	A.SOI ; F.ECH ; R° ; INT°	F.ECH ; INT° ; A.SOI, R°
OS 1	A.SOI ; CONV-PERS	COOP.S.S ; I ou PRO ; A.SOI	A.SOI ; INT° ; COOP.S.S ; R° ; CONV-PERS	A.SOI ; SYMP	A.SOI ; INT° ; SYMP ; R°
OS 2	A.SOI ; INT°	SYMP ; A.SOI ; INT° ; R° ; I ou PRO ; CONV-PERS	A.SOI ; R° ; I ou PRO	SYMP ; A.SOI	SYMP
OS 3	A.SOI ; SYMP ; R° ; INT°	INT° ; A.SOI ; CONV-PERS ; R°	A.SOI ; INT° ; R° ; COOP.S.S	COOP.S.S ; R° ; SYMP ; CONV-PERS ; A.SOI	A.SOI ; R° ; SYMP ; INT°
OS 4	INT° ; SYMP	INT° ; SYMP ; A.SOI ; R° ; COOP.S.S	A.SOI ; INT° ; R° ; COOP.S.S ; CONV-PERS	SYMP ; INT°	A.SOI ; INT° ; FLEX ; SYMP ; R°

Tableau 27 : Regroupement des compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur au cours du processus évolutif de négociation

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Résultats et interprétations H3

Nous observons ainsi les compétences sociales majoritairement mises en œuvre par acteur au long de ces phases de négociation :

- *Affirmation de soi*, *Reformulation, Convaincre-persuader* et puis *Interrogation, Coopération-soutien-solidarité* pour la DRH.
- *Affirmation de soi*, *Coopération-soutien-solidarité*, puis *Interrogation, Reformulation, Initiative ou proposition* et *Convaincre-persuader* pour l'OS 1.
- *Affirmation de soi, Reformulation, Initiative ou proposition* puis *Interrogation, Convaincre-persuader, Capacité à attirer la sympathie* pour l'OS 2.
- *Affirmation de soi, Interrogation, Reformulation* puis *Convaincre-persuader* et *Coopération-soutien-solidarité* pour l'OS 3.
- *Affirmation de soi, Interrogation, Reformulation, Coopération-soutien-solidarité* puis *Convaincre-persuader* et *Capacité à attirer la sympathie* pour l'OS 4.

Ces compétences sociales pourraient être incontournables afin de permettre aux acteurs de parvenir à leurs fins. La mobilisation de certaines compétences sociales semblent ne pas avoir le même impact sur la finalité de la négociation ni la même fonction selon l'évolution du processus de négociation marqué par les diverses phases car elles sont parfois similaires d'une phase à une autre mais les prises de décisions autour de thématiques similaires diffèrent.

Pour autant, nous avons conscience de l'implication de multiples facteurs externes impactant les prises de décisions. De plus, le repérage simultané de deux évènements ne témoigne pas de la présence d'un lien de corrélation (de par notre approche par l'observation des faits) et encore moins d'un lien de causalité entre ces deux variables. La difficulté autour de cette hypothèse réside dans le fait de repérer les compétences sociales mises en œuvre lors d'une prise de décision. Le repérage de celle-ci en termes d'accord ou de refus au sein d'une séquence ne suffit pas à expliquer l'influence des compétences sociales sur le choix effectué.

Nous considérons à présent la finalité des négociations sous l'angle du processus évolutif des négociations perçu par rapport aux réunions et observons en parallèle la mobilisation des compétences sociales par acteur.

(b) Processus dynamique évalué selon les réunions

(i) Relevé des intérêts exprimés par chaque acteur par réunion

Au cours de cette étape, nous répertorions les intérêts dévoilés par acteur au cours de chacune des huit réunions de négociation (détail en annexe V L, pp. 674-678) afin

Résultats et interprétations H3

d'identifier ultérieurement les accords et refus associés à ceux-ci. Nous nous basons sur les données utilisées lors de l'identification des jeux d'acteurs avec la méthode MACTOR (hypothèse 2b) qui nous a permis de déterminer diverses thématiques révélatrices d'intérêts.

Le relevé des intérêts par réunion étant moins microscopique que le relevé des intérêts effectué au cours de chacune des phases, il révèle des intérêts plus généraux. Un exemple des intérêts par acteur au cours de la première réunion est présenté en tableaux 28 ci-dessous :

D : VE avec Internet Intranet (uniquement) *D : Accès Internet limité*
OS 1 : VE avec Internet Intranet (uniquement) *OS 1 : Accès Internet sur une journée*
OS 2: VE avec Internet Intranet (uniquement)
OS 3 : VE sans Internet Intranet *OS 3 : VE en bureaux de vote physique uniquement* *OS 3 : VE limité aux heures de travail*

Tableau 28 : exemple d'intérêts par acteur au cours de la première réunion

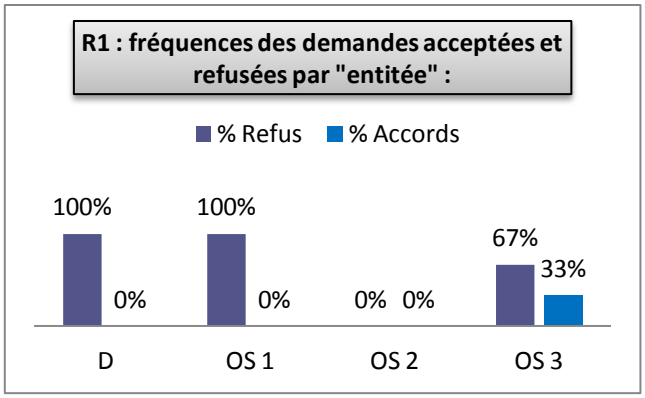
(ii) Fréquences des accords et des refus face aux intérêts, au cours de chacune des réunions

Suite à quoi nous adoptons une démarche similaire à l'étape précédente, nous nous intéressons aux fréquences des demandes par acteur au fil des réunions (et non plus au cours es phases) et identifions les accords et refus au cours de chacune d'entre elles (cf. tableaux 1 page suivante).

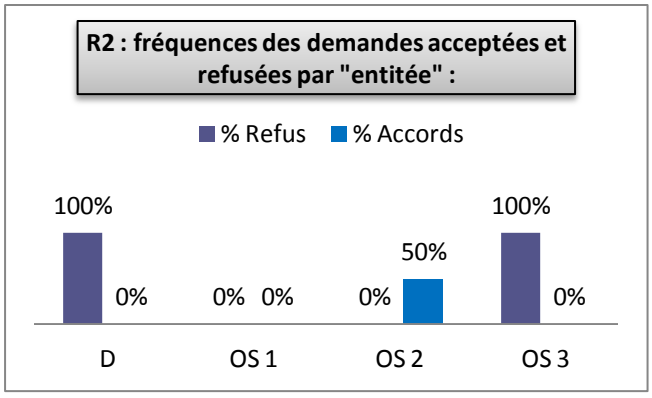
(iii) Observation en parallèle des compétences sociales mobilisées par acteur par réunion

Pour rappel, nous souhaitons observer les liens entre compétences sociales des acteurs et intérêts au cours des réunions de négociations. Pour cela, en parallèle des fréquences des demandes, accords et refus identifiés par acteur (Tableaux 1 page 322)**,** nous rappelons les compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur au cours de chacune de ces réunions, obtenues au cours du traitement de l'hypothèse 2a (cf. Tableau 29 page 323) afin de le mettre en parallèle avec les intérêts défendus au cours des réunions de négociation. Ce regard nous permet de proposer une méthode afin d'observer le lien éventuel entre compétences sociales mobilisées et finalité, au cours du processus évolutif des négociations marqué par les diverses réunions.

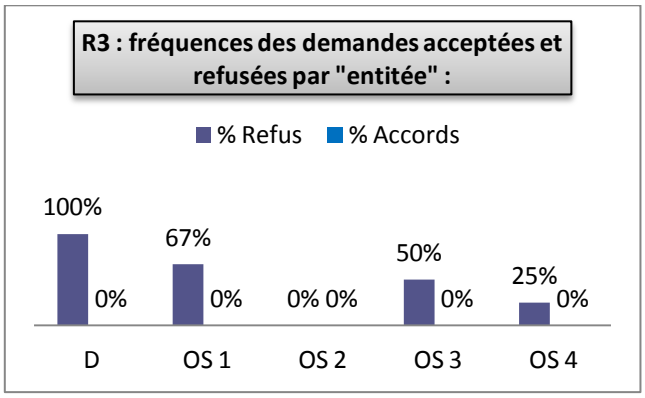
Résultats et interprétations H3



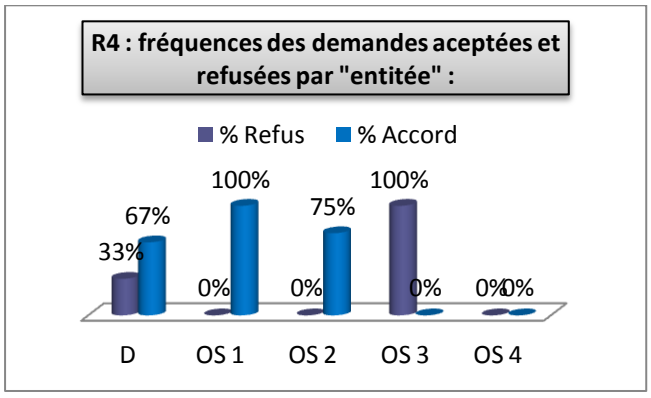
R 1



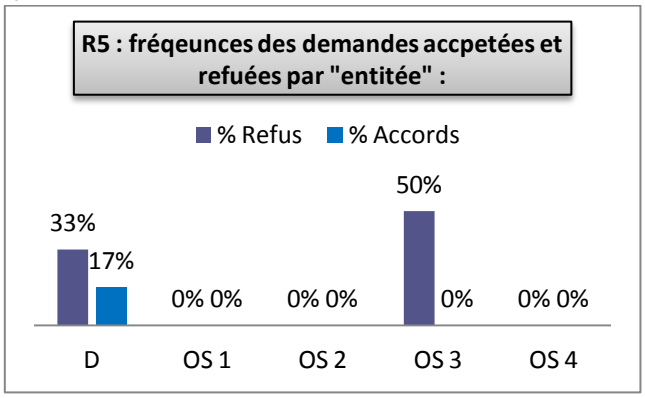
R 2



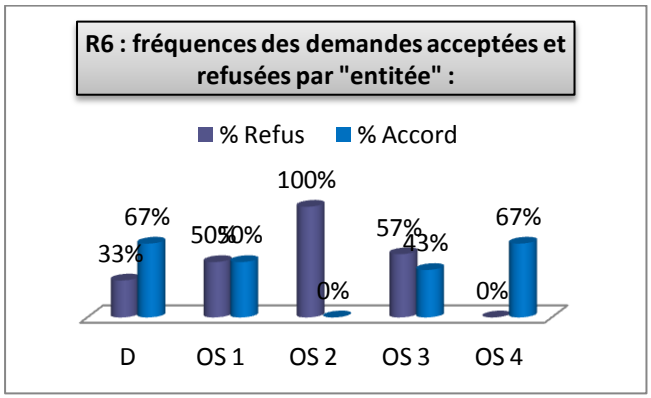
R 3



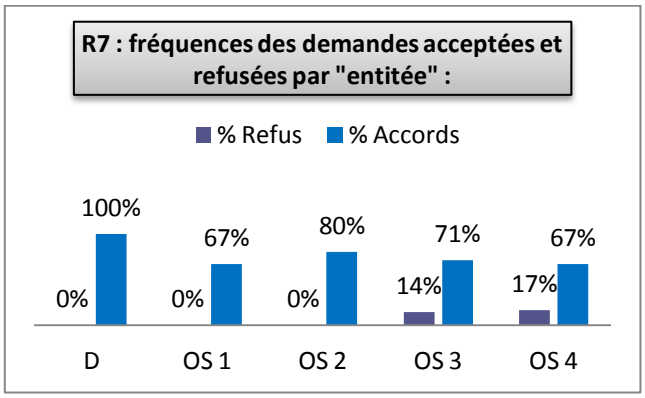
R 4



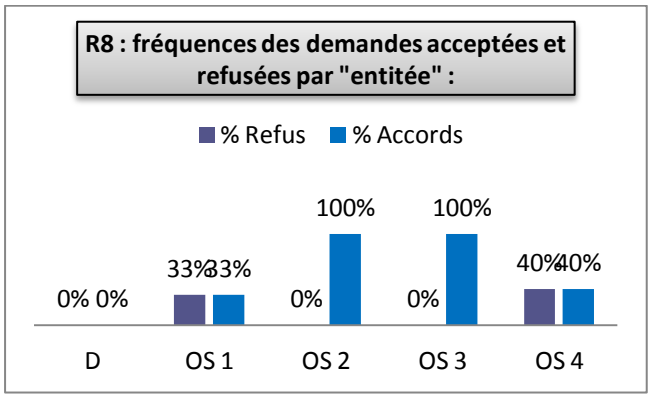
R 5



R 6



R 7



R 8

Tableaux 1 : fréquences d'accords et de refus par acteur au cours de l'ensemble des réunions (R)

Résultats et interprétations H3

	D	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4
R1	F.ECH : 33% A.SOI : 26% CONV-PERS et R° : 15%	COOP.S.S : 30% A.SOI ; 20% R° : 10%	COOP.S.S : 34% CONV-PERS : 33% R° : 33%	COOP.S.S : 31% CONV-PERS : 34% R° : 15%	x
R2	R° : 28% F.ECH : 22% A.SOI : 13% INT° : 16% COOP.S.S : 9%	A.SOI : 34% COOP.S.S : 33%	A.SOI : 50% SYMP, I ou PRO : 25%	A.SOI : 47% COOP.S.S : 23%	x
R3	A.SOI : 28% G.SOI : 5% CONV-PERS : 17%	COOP S.S : 37% G.SOI : 9% CONV-PERS : 17%	A.SOI : 40% COOP S.S : 20% CONV-PERS : 20%	COOP S.S : 29% CONV-PERS : 9%	INT° : 56% COOP S.S : 34% CONV-PERS : 11%
R4	A.SOI : 31% R° : 21% F.ECH : 18%	A.SOI : 35% COOP S.S : 15%	R° : 25% COOP S.S : 20%	INT° : 24% A.SOI : 21% R°, CONV-PERS : 16%	A.SOI et R° : 50%
R5	A.SOI : 30% R° et F.ECH : 15%	CONV-PERS : 30% A.SOI et R° : 19%	R° : 50% INT° et A.SOI : 25%	A.SOI : 32% R° : 23%	SYMP et INT° : 33% F.ECH et A.SOI : 17%
R6	A.SOI : 37% R° et F.ECH : 15%	CONV-PERS : 30% A.SOI et R° : 14%	A.SOI : 43% I ou PRO : 19%	A.SOI : 43% INT° : 24%	A.SOI : 42% INT°, R° : 12%
R7	A.SOI : 38% R° : 22% F.ECH : 11%, INT° : 9%	A.SOI et INT° : 35%	A.SOI : 60% INT° : 9%	INT°: 33% A.SOI : 25%	INT° : 36% A.SOI : 27%
R8	A.SOI : 44% F.ECH : 23% SYMP : 11% R° : 10%	A.SOI : 39% SYMP : 35%	A.SOI : 43% SYMP : 29% INT° : 19%	SYMP : 33% A.SOI et R, INT° : 17%	A.SOI : 53% R° : 18% CONV-PERS, INT° : 12%

Tableau 29 : récapitulatif des compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur, par réunion

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Les commentaires se réfèrent aux cf. Tableaux 1 page 322 et au Tableau 29 ci-dessus. Nous cherchons à voir les liens entre les deux variables (accords et refus par acteur et par réunion et compétences sociales par acteur et par réunion) :

R1 : Dans la première réunion, seule une organisation syndicale (« 3 ») obtient des accords (33% de ses demandes et 67% de refus). Les autres acteurs n'obtiennent que des refus. Il serait erroné de déduire de ces constats que les OS n'ont pas mobilisé *suffisamment* ou *au bon moment* ou *les bonnes* compétences sociales pour obtenir autant de refus. Ceux-ci sont liés à un ensemble de variables contextuelles interagissant les unes avec les autres qu'il serait difficile de repérer de façon exhaustive. Cependant, au sein même de ces variables, nous supposons que les conflits d'intérêts animant les

Résultats et interprétations H3

échanges impactent également la façon de communiquer. C'est pourquoi nous tenons compte des thématiques abordées à l'origine des intérêts divergents.
L'OS 3 dispose d'intérêts contradictoires aux autres acteurs au sein de cette première réunion. Elle obtient pourtant des accords sur certaines de ces demandes. L'OS 2 mobilise fréquemment les mêmes compétences sociales : *Coopération-soutien-solidarité, Convaincre-persuader* et *Reformulation* au cours de cette réunion (cf. Tableau 29 page 323). Certaines compétences sociales peuvent être fréquemment mobilisées au sein d'une même réunion par différentes organisations syndicales, elles ne présument pas à elles seules de l'obtention d'accords.

Les thématiques principales abordées au cours de cette réunion sont les suivantes :

- *Thème 1 : Recueil et partage d'avis sur l'éventuelle instauration du vote électronique avec accès Internet Intranet au sein de la société pour les prochaines élections professionnelles.*
- *Thème 2 : Voter de chez soi et par accès à distance ?*
- *Thème 3 : Aborder le processus du vote électronique (oublis de codes…).*
- *Thème 4 : Informer sur les modalités de vote électronique.*

Nous constatons (cf. tableau R 1 page 322) que les demandes concernant les intérêts contradictoires n'ont pas été accordées : demande du vote électronique avec accès Internet Intranet et sans accès (cf. thème 1). Les seules demandes autorisées sont émises par l'OS 3 et sont « annexes » aux intérêts primordiaux de chacun (cf. thème 2 et 4, demande du vote électronique uniquement pendant les heures de travail). Le thème 3 a été abordé mais aucune conclusion n'a été émise au cours de cette réunion. L'obtention d'accords ne semble pas être particulièrement associée aux compétences sociales identifiées. Elles peuvent influencer la décision mais nous identifions surtout l'usage d'une technique d'influence qui s'apparente à la technique du « pied dans la porte » : l'OS 3 demande une *petite* chose en premier, qu'elle obtient. D'autre part, *Coopération-soutien-solidarité* en tant que cohésion interne apparaît fortement entre les membres de cette organisation au cours de cette réunion qui n'hésite pas non plus à reformuler ses idées (*Reformulation)* et à assurer de cette manière sa position dans cette réunion (cf. Tableau 29 page 323 tableau 11).

R2 : Lors de la seconde réunion (cf. tableau R 2, Page 322) seule une organisation syndicale (« 2 ») obtient des accords (50% et 50% de non réponse face à ses demandes). Les thématiques abordées (citées ci-dessous) peuvent recoupées certaines thématiques de la première réunion mais elles différent également et son propres à chacune des réunions.

Les thématiques principales abordées dans cette réunion sont les suivantes :

- *Thème 1 : Vote électronique sans Internet: refusé/ Vote électronique sans accès Internet Intranet + vote papier pour les oublis de codes*
- *Thème 2 : Vote électronique + vote par correspondance*
- *Thème 3 : Vote électronique + vote par correspondance sans accès Internet Intranet/ vote électronique + par correspondance + Internet Intranet*
-

Résultats et interprétations H3

Nous établissons le même constat que pour la réunion précédente : les intérêts majeurs contradictoires n'aboutissent pas à un accord (cf. thème 1). Seule la demande « annexe » de l'OS 2 obtient l'accord des participants (cf. thème 2, vote par correspondance). L'OS 2 mobilise en majorité les compétences sociales *Affirmation de* soi au même titre que l'ensemble des participants, mais également *Capacité à attirer la sympathie* et *Initiative ou proposition* réunion (cf. Tableau 29 page 323). Elle est seule à mobiliser fréquemment ces compétences sociales. Cette dernière semble être directement impliquée avec l'accord obtenu, face à l'apport de suggestion jugée acceptable pour tous. Nous retrouvons l'usage d'une technique d'influence qui s'apparente au « pied dans la porte » où il s'agit de demander et d'obtenir des éléments moins conséquents dans un premier temps et ensuite plus importants.

R3 : Au cours de la troisième réunion (cf. tableau R 3 page 322), aucun acteur n'a obtenu d'accord. L'OS 4 participe dès cette réunion. Elle semble se calquer en majorité sur l'OS 3 en termes d'intérêts et de compétences sociales mobilisées et balance par intermittence du côté des intérêts des autres organisations syndicales et de la direction. Par ailleurs, une nouvelle négociation est entamée et « emboîte » la première n'ayant pas aboutit à un accord : chacun reste « campé » sur ses positions. Dans la seconde négociation, ce même effet est observé : toute demande est refusée (la proposition du calcul concernant le nombre de sièges par collèges (cf. thème 1 et 2), la prolongation des mandats, la demande de tracts par mails (cf. thème 5), la proposition d'effectuer les calculs sans la sous-traitance suite aux non-réponses et aux effectifs manquants (cf. thème 3)

Les thématiques principales abordées dans cette réunion sont les suivantes :

- *Thème 1 : Effectifs des sous traitants et répartition des collèges.*
- *Thème 2 : sur la répartition des sièges par collèges, nombre de personnes par collège*
- *Thème 3 : Etudier les modalités d'organisation du vote électronique, aparté sur date butoir des réponses des entreprises.*
- *Thème 4 : revenir sur les modalités du vote: date, lieu, tracts, personnel illettré et la direction qui tente de rassurer sur tous les points.*
- *Thème 5 : retour sur le sujet du vote électronique et débat pour ouverture sur accès Intranet.*

Toutes les organisations syndicales ont mobilisées les compétences sociales *Coopération-soutien-solidarité* et *Convaincre-persuader* et trois d'entres elles *Interrogation***.** Nous nous demandons si *Coopération-soutien-solidarité* et *Convaincre-persuader* perdraient de leur efficacité dans l'atteinte des objectifs lorsque l'ensemble des acteurs (opposés) la mobilise en réunion (cf. Tableau 29 page 323).

R4 : Lors de la quatrième réunion (cf. tableau R 4 page 322), la direction a obtenu 25% d'accords (25% de refus, 50% de non réponse) concernant le vote électronique (cf.

Résultats et interprétations H3

thème 1) et les modalités. Elle a mobilisé en majorité *Affirmation de soi, Reformulation, Facilité à créer les échanges* (cf. Tableau 29 page 323).

Les thématiques abordées au cours de cette réunion sont les suivantes :

- *Thème 1 : Vote électronique et bureaux de vote physique.*
- *Thème 2 : vote électronique physique et demande d'émargement papier.*
- *Thème 3 : répartition des sièges.*
- *Thème 4 : Calendrier des opérations de vote, prolongation ou non des mandats.*
- *Thème 5 : plages horaires par équipe.*
- *Thème 6 : les couleurs des bulletins de vote et les personnes concernées par le vote par correspondance.*

L'OS 1 a obtenu 100% d'accords et a mobilisé *Affirmation de soi, Coopération-soutien-solidarité* et l'OS 2 *Reformulation, Coopération-soutien-solidarité*. Elle se range du côté de la demande initiale de l'OS 3 afin de débloquer la situation (cf. thème 2). Au cours de cette même réunion, une organisation syndicale (« 2 ») a obtenu 75% d'accords. Elle a mise en œuvre la compétence sociale *Reformulation et Coopération-soutien-solidarité* en majorité (cf. thème 1 : elle propose notamment des pistes concernant la réduction de la logistique pour réduire les coûts du vote électronique).

R5 : La cinquième réunion (cf. tableau R 5 page 322) ne révèle que peu d'accords pour les acteurs : seule la direction a obtenu 17% d'accords (33% de refus et 50% de non réponse), elle propose par exemple la remise de codes confidentiels concernant le vote électronique (cf. thème 5). Telle que dans la réunion précédente, elle a majoritairement mis en œuvre *Affirmation de soi*, *Reformulation* et *Facilité à créer les échanges* (cf. Tableau 29 page 323).

Les thématiques principales abordées lors de cette réunion sont :

- *Thème 1 : situation des effectifs.*
- *Thème 2 : Demande d'une OS: respecter la loi: considérer les statuts et non plus les coefficients.*
- *Thème 3 : horaires des ouvertures de vote et s'assurer que le temps de vote prévu est suffisant.*
- *Thème 4 : aparté sur prolongation des mandats puis échange sur les plages horaires selon les équipes.*
- *Thème 5 : procédure pour le vote électronique: si émargement physique pour remise de code, volonté d'OS revenir au vote papier /Ou communiquer les codes à domicile sans l'adresse du serveur.*
- *Thème 6 : Loi à appliquer- échange sur blocage- inspection du travail si désaccord.*

R6 : Lors de la sixième réunion (cf. tableau R 6 page 322), la direction a obtenu 40% d'accords (20% de refus, 40% de non réponse). Ses suggestions acceptées portent notamment sur le thème 12 (par exemple l'envoie de codes confidentiels à domicile, des solutions lors d'oublie de ceux-ci). Les compétences sociales majoritairement mises en œuvre sont une fois de plus *Affirmation de soi, Reformulation, Facilité à créer les échanges* (cf. Tableau 29 page 323).

Résultats et interprétations H3

Les thématiques principales abordées au cours de cette réunion sont :

- *Thème 1: Signature - délais légaux pour la signature du protocole.*
- *Thème 2: Définition des collèges - Demande d'un collège unique - Répartition des sous traitants.*
- *Thème 3 : Demande d'obtention de la réalité des effectifs dans la sélection du mode de calcul.*
- *Thème 4 : Demande d'obtention de la liste (électeurs éligibles non éligibles).*
- *Thème 5 : Plages horaires pour le vote.*
- *Thème 6 : Nombre d'assesseurs par bureau de vote / couleurs des bulletins.*
- *Thème 7 : Personnes concernées par le vote électronique.*
- *Thème 8 : Modalités de vote (qui fera le dépouillement/ Nombre de bornes/ Vote physique prévaut sur vote par correspondance/Dépôt des bulletins).*
- *Thème 9 : Dépôt des listes (recommandé/ Accusé de réception par mail).*
- *Thème 10 : Envoi des tracts par voie électronique.*
- *Thème 11 : Modalités d'accès aux bornes informatiques.*
- *Thème 12 : Modalités pour les oublies de codes / modalités des résultats.*
- *Thème 13 : Modalités de vote (vote par correspondance -temps de vote - nombre d'isoloirs).*
- *Thème 14 : Calculs, répartition des effectifs par collège - méthode de calcul souhaitée (réalité des effectifs).*
- *Thème 15 : Proposition d'avoir les réponses des entreprises sous-traitantes (70%).*

Une organisation syndicale (« 1 ») a obtenu 33% d'accords (33% de refus, 44% de non réponse), elle suggère divers aspects logistiques (tels que prévoir plusieurs isoloirs, cf. thème 8). Elle mobilise en majorité *Convaincre-persuader*, *Affirmation de soi* et *Reformulation* (cf. Tableau 29 page 323). L'organisation syndicale « 3 » a obtenu 25% d'accords face à ses demandes (33% de refus et 42 % de non réponse). Les compétences sociales dominantes sont *Affirmation de soi* et *Interrogation* pour cette organisation au cours de cette réunion, ses demandes concernent particulièrement le thème 12. L'OS 4 a obtenu 67 % d'accords, ses demandes portent majoritairement sur des aspects logistiques (cf. thème 7 et 9), elle souhaite par exemple indiquer les noms sur les enveloppes ou préciser les bénéficiaires du protocole. Elle mobilise fréquemment les compétences sociales identiques à l'OS 3.

R7 : Au cours de la septième réunion (cf. tableau R 7 page 322), l'ensemble des acteurs a obtenu des accords. La direction a obtenu 100% d'accords par rapport à ses demandes, par exemple : réduire la logistique pour le bâtiment direction pour le VE (cf. thème 4) ; report des élections en janvier 2013 (cf. thème 8) ; préciser qui aura la liste des votants en temps réel et prévoir un bureau de vote en trois lieux différents (thèmes 4 et 5). Elle a mobilisé en particulier les compétences sociales *Affirmation de soi, Reformulation, Facilité à créer les échanges* et *Interrogation* (cf. Tableau 29 page 323).
Une organisation syndicale (« 1 ») a obtenu 67% d'accords (33 % de non réponse face à ses demandes). Ses demandes concernent par exemple le report des élections en janvier (cf. thème 5), la réduction de la logistique du vote électronique : Président de bureau de vote et 2 assesseurs (cf. thème 4). L'organisation syndicale « 3 » a obtenu 71% d'accords (14% de refus et 25% de ses demandes ont été ignorées), ses demandes concernent par exemple les conditions relatives aux électeurs : considérer uniquement les entreprises

Résultats et interprétations H3

avec présence continue de 12 mois (cf. thème 6), le rappel de présence d'une hotline en cas d'oubli de codes (cf. thème 4), l'exclusion des mandatés de la Direction pour le vote (cf. thème 4), la date d'envoie des votes par correspondance (cf. thème 5). Une autre organisation syndicale (« 2 ») a obtenu 80% d'accords (20% de non réponse), elle demande par exemple d'obtenir les preuves de la réalité des effectifs (cf. thème 1), demande les statuts des OS mis à jour et déposés en mairie (cf. thème 7), Respecter les délais de signature pour les protocoles (cf. thème 8), prévoir un président de bureau de vote par collège (cf. thème 4). Une autre organisation syndicale (« 4 ») a obtenu 67% d'accords (17% de refus et 24% de non réponse). Ses demandes concernent des précisions et modifications concernant le protocole d'accord préélectoral : refuse que la direction s'occupe du pointage, séparer les enveloppes titulaires-suppléants, pré-remplir les enveloppes avec « nom prénom » (cf. thème 4). Les organisations syndicales mobilisent fréquemment *Affirmation de soi* et *Interrogation* et obtiennent divers accords au cours de cette réunion (cf. Tableau 29 page 323).

Les thématiques principales abordées au cours de cette réunion sont :

- *Thème 1 : Présentation des réponses des entreprises sous-traitantes et nombre de sièges pour le CE et preuves des réponses obtenues.*
- *Thème 2 : Demande des OS d'obtenir la liste permettant de savoir dans quelle catégorie les représentants se situent.*
- *Thème 3: Demande de l'OS 2 d'obtenir les statuts des OS déposés en mairie.*
- *Thème 4 : Modifications dans le protocole : formaliser dans l'accord les modalités en cas d'oublie de codes - nombre de Présidents de bureau de vote – précisions sur « le contrôle de pointage »- logistique - nombre de bureau de vote - listes des personnes qui auront voté - personnes exclues du vote …*
- *Thème 5 : Modifications dans le protocole : date d'envoi des votes par correspondance - nombre de bureaux de votes, nombre de PC pour les votants - date d'affichage des listes électorales – date des élections…*
- *Thème 6 : CDD deviendront électeurs : conditions pour le vote.*
- *Thème 7 : Echange sur les statuts à déposer en mairie.*
- *Thème 8 : Récapitulatif concernant la liste et l'envoi des accords - prorogation des mandats - rappel du délai pour signer les accords et date de signature (commune ou non) du protocole.*
- *Thème 9 : Modalités dans le cas d'un 2ème tour et demande d'obtention de la liste des employés et sous traitants.*

R8 : Au cours de la dernière réunion (cf. tableau R 8 page 322) qualifiée de « réunion de relecture des protocoles », l'ensemble des organisations syndicales a obtenu des accords. La direction a obtenu les accords avant cette réunion (aux cours des réunions précédentes). Une organisation syndicale (« 1 ») a obtenu 33% d'accords (33% de refus et 44% de non réponse par rapport à ses demandes). Elle souhaite par exemple éclaircir les statuts des agents administratifs (cf. thème 1), elle souhaite que les 2 accords se fassent référence (cf. thème 3).

Résultats et interprétations H3

Les thématiques principales abordées au cours de cette dernière réunion sont :

- *Thème 1 : Statut des agents administratifs: techniciens ou employés / OS 4 ne déposera pas les statuts en mairie/ vote catégoriel.*
- *Thème 2 : Relecture du protocole portant sur le vote électronique : tirage au sort pour l'affichage des OS - N° vert / rappel des intentions de signatures.*
- *Thème 3 : Relecture du protocole d'accord préélectoral : calendrier des élections - liste des candidats : lettre en recommandé avec accusé de réception physique et non par mail - rappel n° de la boîte postale / échange sur choix de Président qui entrera les données informatiquement - échange sur la précision à apporter concernant la population qui reçoit le protocole - rectification-précision concernant la population exclue du vote/ Temps moyen par personne estimé pour voter - les 2 accords se feront mutuellement référence - relevé des intentions de signatures / signature collective/individuelle.*

Deux autres organisations syndicales (« 2 » et « 3 ») ont obtenu 100% d'accords par rapport à leurs demandes. Ces trois organisations ont fréquemment mobilisé *Affirmation de soi* et *Capacité à attirer la sympathie.* Une autre organisation syndicale (« 4 ») a obtenu 40% d'accords (40% de refus, 20% de non réponse). L'OS 2 a également fréquemment mobilisé *Interrogation,* elle souhaite vérifier que les agents administratifs peuvent bien être employés ou techniciens (cf. thème 1), vérifier la correspondance du calendrier pour la ligne « Galva 2 » (cf. thème 3). L'OS 3 mobilise fréquemment *Reformulation* (en plus *d'Affirmation de soi et Capacité à attirer la sympathie*) et l'OS 4 mobilise fréquemment *Reformulation, Convaincre-persuader* et de façon moindre *Capacité à attirer la sympathie* (cf. Tableau 29 page 323). Elle souhaite par exemple préciser qui aura les résultats, privilégier le tirage au sort pour l'affichage des organisations syndicales (cf. thème 3).

Cette dernière réunion est relative à la relecture des deux accords, les enjeux sont moindres. Nous relevons davantage de détente, *Capacité à attirer la sympathie* est plus fréquemment mobilisée que dans les autres réunions et nous identifions davantage d'accords concernant des dernières mises au point.

Au regard croisé des accords obtenus par acteur et des compétences sociales majoritairement révélées par chacun d'entre eux au cours des réunions, nous constatons une hétérogénéité dans la mobilisation des compétences sociales.

Ce manque de constance ne nous permet pas d'associer certaines compétences sociales ni à la défense d'un intérêt en particulier ni à l'obtention d'accords, c'est-à-dire à l'atteinte des objectifs de l'individu. Un gain conséquent d'obtention d'accords au cours de plusieurs réunions pour un même acteur n'est pas associé à certaines compétences sociales particulières. La nature du type d'intérêt aurait donc un impact majeur sur la prise de décision des autres acteurs, par rapport aux compétences sociales mises en œuvre, donc nous ne pouvons dissocier, dans le cadre de nos analyses, l'influence directe sur l'atteinte des objectifs.

Résultats et interprétations H3

Nous constatons que certaines compétences sociales sont fréquemment mobilisées par les acteurs d'une réunion à une autre au sein desquelles ils défendent des intérêts relatifs à des thématiques diversifiées et obtiennent des accords ou refus différemment d'une réunion à une autre. Bien que certains acteurs sont seuls à obtenir des accords au cours de certaines réunions et mobilisent fréquemment certaines compétences sociales, nous ne pouvons pas en déduire que celles-ci sont susceptibles d'aboutir à davantage d'accords pour l'acteur.

Afin d'analyser les éventuels liens entre compétences sociales et intérêts, nous souhaitons avoir une vision globale sur celles mobilisées par les acteurs au cours de l'ensemble des négociations et traiter la multitude des demandes rendant compte des intérêts de chacun.

(3) 3 : Regard porté aux compétences sociales mobilisées et aux types d'intérêts

Cette troisième étape offre un regard plus macroscopique sur les compétences sociales des acteurs en lien avec les intérêts. Ces derniers sont révélés en quantité importante au cours des échanges. Nous avons donc voulu les regrouper pour les interpréter plus aisément.

Concernant les intérêts défendus par acteur au cours de la négociation, ils intègrent des éléments multiples (pas nécessairement liés à la nature des réunions) susceptibles d'influencer sa finalité tels que des :

- Facteurs contextuels : (liés à une thématique, à la pression temporelle …)
- Facteurs conjoncturels et organisationnels (délais à respecter, variables économiques…)
- Facteurs structurels (aspects juridiques, sociologiques, politiques…)

De ce fait, divers déterminants peuvent influencer la finalité des négociations (plus ou moins observables et accessibles).

Nous supposons que « l'importance » d'un intérêt pour un acteur englobe en elle-même les éléments multiples susceptibles d'influencer la finalité des négociations (facteurs sociologiques, politiques, économiques, échéances temporelles, pression des acteurs externes aux réunions, etc.) et de ce fait également la défense des intérêts, la participation aux réunions, le comportement adopté et engendre la mobilisation des compétences sociales.

Résultats et interprétations H3

(a) Typologie des intérêts exprimés (à partir des éléments contextuels et des auto-confrontations)

Afin de rendre compte de l'importance des intérêts défendus, nous élaborons une typologie des intérêts (cf. Tableau 30 ci-dessous). Cette typologie est associée aux intérêts dévoilés à partir du contenu des échanges au cours des réunions de négociation et particulièrement à partir des éléments d'entretiens d'auto-confrontations avec la direction et un membre représentant des organisations syndicales « 1 », « 2 » et « 3 ». Les questions ont été orientées vers l'explicitation des objectifs de chacun et leurs priorités au cours des réunions (voir annexe V M, pp 679-682).

« Principaux » : renvoient aux objectifs considérés comme les plus avantageux et importants pour l'acteur	**Type I**
« Secondaires » : moins avantageux que les « principaux » mais l'acteur y perçoit un certain profit	**Type II**
« Jugements d'estimes » : expression de la prééminence sur quelque chose ou une situation (peu ou pas d'implications ou d'enjeux personnels directs)	**Type III**

Tableau 30 : présentation de la typologie des intérêts révélés par les acteurs

Les intérêts « principaux » font référence aux intérêts considérés comme primordiaux pour l'acteur. Les intérêts « secondaires » ne correspondent pas aux intérêts initiaux du négociateur mais il y perçoit tout de même un avantage. Les « jugements d'estimes » correspondent à des préférences qui n'impliquent pas directement l'acteur à la différence des deux autres types d'intérêts (ils peuvent correspondre à des détails de logistique ou d'organisation…).

Voici quelques exemples relatifs aux types d'intérêts. Les choix ont été réalisés à partir du contenu des auto-confrontations (tableau 31 page suivante).

Résultats et interprétations H3

Demandes	Eléments d'entretiens ou de contenu des échanges	Type d'intérêt
Vote électronique avec accès Internet Intranet	*« La direction donc ma personne a estimé que l'intérêt du vote électronique c'était justement de pouvoir donner accès à un vote électronique sous forme d'accès Intranet et Internet parce que le vote électronique c'est aussi de la logistique en termes de bureau de vote …donc si c'est pour rester sur le bureau de vote physique en état ce n'est pas intéressant de mettre en place le vote électronique ».*	**Type I.**
Plages horaires dès 13h pour les personnes sur ligne	*« Par contre…les horaires qui étaient mis là heu…ils avaient l'avantage… bon après ça se discute mais y'avait un avantage ! C'est que le poste montant avant de prendre son poste peut passer pendant la tranche horaire ! Par exemple celui qui doit passer à 13 h bon il arrive pas à 13 heures ! Et par expérience on l'a vu y'a une partie de l'équipe donc l'après-midi, peut passer par le bureau de vote »*	**Type II**
Préciser les couleurs des bulletins de votes (par correspondance)	*« Après le truc c'est que vert foncé il faut que ce soit lisible aussi ! » « Ouais »* *« Parce que sinon ça peut-être retorqué si c'est pas lisible ! Dès qu'on est dans un truc foncé… » « Définir une couleur avec l'imprimante !» « Je propose orange ! » « Orange ? » Sourire « Ca vous va orange ou ? »* *Sourire « Couleur ArcelorMittal ! »* *« Nan on a pas le droit on peu pas. »* *« On va pas se battre pour des couleurs quand même ! » Rires*	**Type III**

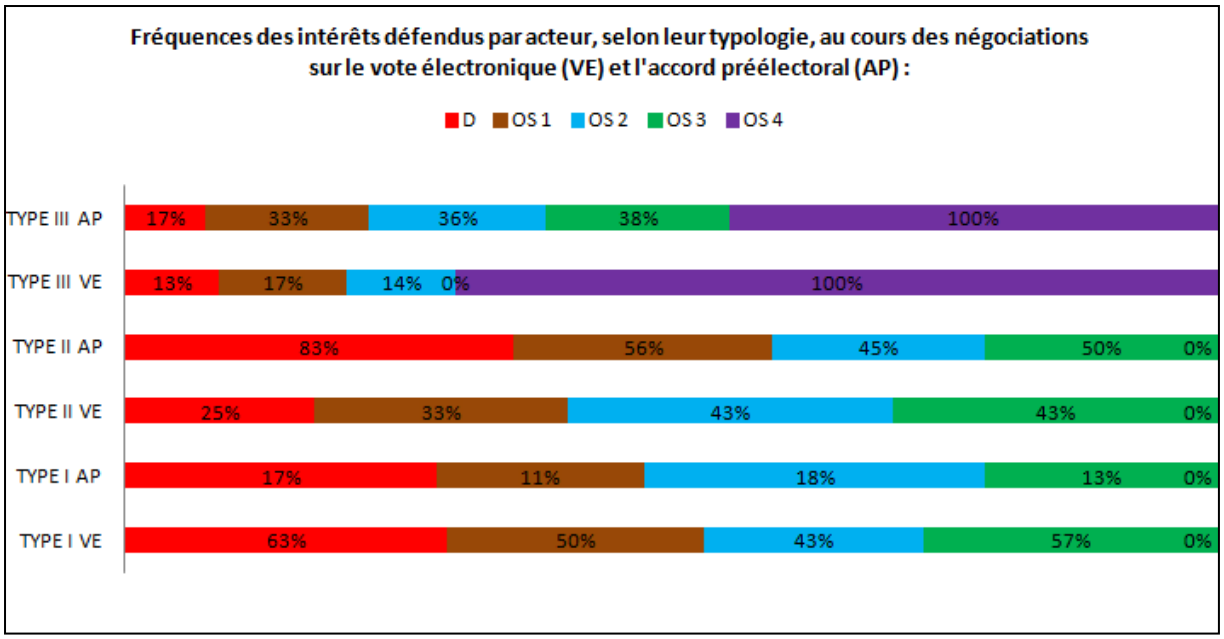
Tableau 31 : Exemples de types d'intérêts

Suite à cette étape de précision autour des intérêts des acteurs au cours de l'ensemble des réunions, nous observons la fréquence des intérêts de types I, II et III par acteur au cours de l'ensemble des négociations et nous observons les schémas de mobilisation de compétences sociales par acteur au cours des réunions et les compétences sociales majoritairement mobilisées.

(b) Fréquences d'intérêts exprimés (selon leur typologie) par acteur et au cours de la globalité des réunions

Nous identifions, grâce à l'étape précédente, les fréquences d'accords et de refus obtenus par acteurs au cours des réunions de négociations sur le vote électronique (VE) et l'accord préélectoral (AP). Elles sont observables en Graphique 24 page suivante**.**

Résultats et interprétations H3



Graphique 24 : fréquences des types d'intérêts par acteur, au cours des négociations sur le vote électronique (VE) et sur l'accord préélectoral (AP)

Nous constatons (graphique 24 ci-dessus) que la direction et l'organisation syndicale « 2 » dévoilent le plus d'intérêts de type I sur la globalité des réunions, en combinant ceux issus des négociations sur le vote électronique et sur l'accord préélectoral, par rapport aux autres acteurs. Les organisations syndicales « 1 » et « 3 » ont un effectif équivalent d'intérêts de type I sur la globalité des réunions, concernant les deux négociations combinées.

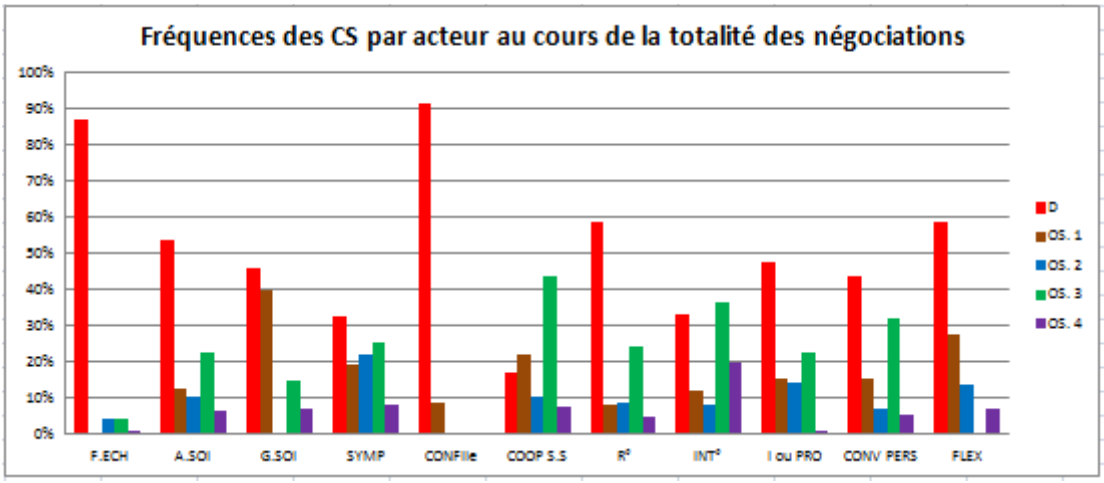
La direction et l'OS 3 dévoilent davantage d'intérêts de type I au cours de la négociation sur le vote électronique (respectivement 63% et 57% et 17% et 13% pour les élections professionnelles) et de type II concernant l'accord préélectoral (respectivement 83% et 50% et 25% et 43% sur le vote électronique).
L'OS 1 dévoile également plus d'intérêts de types II concernant l'accord préélectoral (56% contre 33% pour le vote électronique).
L'OS 2 démontre majoritairement des intérêts de types II concernant l'accord préélectoral (45% et 43% pour le vote électronique) et davantage d'intérêt de type I concernant le vote électronique (43% et 18% pour l'accord préélectoral).
L'organisation syndicale 4, extérieur au site, n'a pas d'enjeux directs dans les négociations. C'est pourquoi ces intérêts sont tous de type III. Cette organisation syndicale démontre davantage d'intérêts de type III que les autres acteurs. Ensuite, l'organisation syndicale « 1 » démontre davantage d'intérêts de ce type que les autres acteurs, puis les organisations syndicales « 1 », « 2 » et « 3 ». La direction ne dévoile que peu d'intérêts de type III au cours de la totalité des réunions.

Résultats et interprétations H3

A partir de l'observation des fréquences d'intérêts selon la typologie définie, nous souhaitons observer en parallèle les compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur au cours de l'ensemble des réunions. Nous avons identifié les compétences sociales au cours des deux négociations et non par négociation car elles sont fréquemment emboîtées l'une dans l'autre et il nous a semblé peu aisé de dissocier les compétences sociales associées à chacune.

(c) Compétences sociales fréquemment mises en œuvre par acteurs au cours de l'ensemble des réunions : fréquences, estimations de fréquences et AFC

Au regard des fréquences de mobilisation des compétences sociales par acteur (cf. graphique 25 ci-dessous), nous constatons qu'*Affirmation de soi* a été mobilisée majoritairement par la direction et chaque organisation syndicale, mis à part l'OS 4 qui a mobilisée en majorité *Interrogation* (INT°).



Graphique 25 : compétences sociales (CS) par acteur au cours de l'ensemble des réunions

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

La direction mobilise en majorité trois compétences sociales : *Affirmation de soi* (A.SOI), qui représente 30% de ses compétences sociales mobilisées au long des réunions, *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) et *Reformulation* (R°) qui représentent 19% et 18% de ses compétences sociales. Ensuite, la compétence sociale *Convaincre-persuader* (CONV-PERS, 9%), *Interrogation* (INT°, 7%) puis *Initiative ou proposition* (I ou PRO, 5%) sont majoritairement mobilisées.

Résultats et interprétations H3

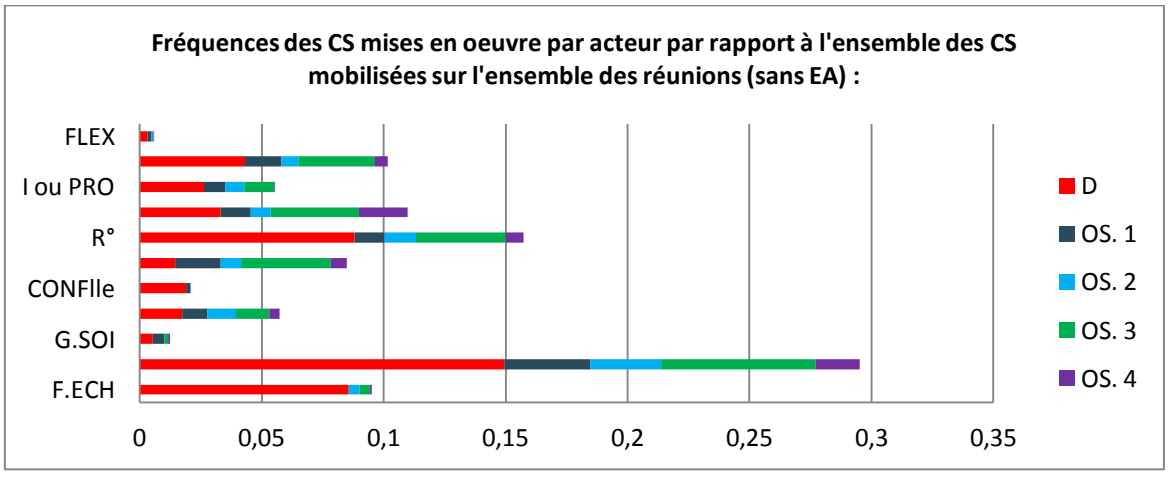
L'OS 1 a davantage mobilisé les compétences sociales *Affirmation de soi* (A.SOI, 29%), puis *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S, 15%), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS, 12%), puis *Interrogation* (INT°) et *Reformulation* (R°) qui représentent respectivement 10% de l'ensemble de ses compétences sociales mobilisées, puis *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP), qui représente 9% de ses compétences sociales mobilisées.

Ensuite, l'OS 2 a principalement mobilisé *Affirmation de soi* (A.SOI, 34%), suivie par *Reformulation* (R°, 15%) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP, 14%) puis de façon proche la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S, 10%), puis *Interrogation* (INT°, 9%) et *Initiative et proposition* (I ou PRO, 7%).

L'OS 3 a majoritairement mis en œuvre *Affirmation de soi* (A.SOI) qui représente 27% de l'ensemble de ses compétences sociales mobilisées au cours des réunions, puis de façon égale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et *Reformulation* (R°) qui représentent chacune 16% de ses compétences sociales mises en œuvre, puis *Interrogation* (INT°, 15%) et *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) qui représentent 13% de ses compétences sociales mises en œuvre.

L'OS 4 a mobilisé en majorité *Interrogation* (31%) puis *Affirmation de soi* (A.SOI) qui représente 28% de ses compétences sociales mobilisées au cours des réunions, puis *Interrogation* (INT°), *Reformulation* (R°, 12%) et *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S : 10%) suivie de *Convaincre-persuader* (8%) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP, 7%).

Ensuite, nous comparons chacune des compétences sociales par acteur afin de savoir lesquelles ont été fréquemment révélées par quel acteur. L'intégralité des compétences sociales identifiées au cours des négociations observées se répartit de manière irrégulière entre les divers acteurs (cf. Graphique 26 ci-dessous).



Graphique 26 : comparatif des compétences sociales (CS) mobilisées entre acteurs

Résultats et interprétations H3

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

Au vu des résultats (cf. Graphique 26 ci-dessus précédente), la direction mobilise davantage *Affirmation de soi* (A.SOI : 15%) puis *Facilité à créer l'échange* (F.ECH : 9%), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS : 4%), *Interrogation* (INT°) et *Initiative ou proposition* (I ou PRO : 3%), *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP : 2%).

L'OS « 1 » met en œuvre de façon majoritaire *Affirmation de soi* (A.SOI : 4% de ces CS mises en œuvre), *Coopération-soutien-solidarité* (COOP S.S, 2%) puis les *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP), *Reformulation* (R°), *Interrogation* (INT°), *Initiative ou* proposition (I ou PRO), *Convaincre-persuader* (CONV PERS : à environ 1%)

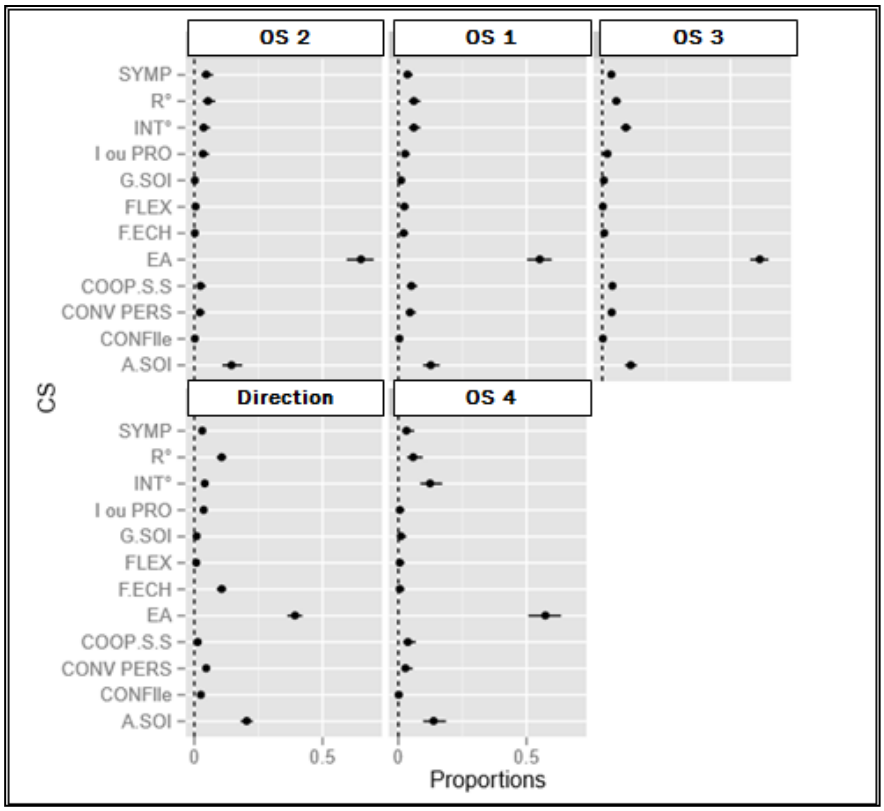
L'OS « 2 » mobilise également de façon majoritaire *Affirmation de soi* (A.SOI : 3%), puis de façon quasiment identique *Capacité à attirer la sympathie, Coopération-soutien, solidarité, Reformulation, Initiative ou proposition, Convaincre-persuader* (environ 1%).

L'OS « 3 » met en œuvre majoritairement *Affirmation de* soi (A.SOI : 7%), puis de façon égale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP S.S), *Reformulation* (R°) et *Interrogation* (INT°) qui correspondent à 4% chacune, puis *Initiative ou proposition* (I ou PRO : 2%)
L'OS « 4 » met en œuvre majoritairement *Affirmation de soi (*A.SOI) et *Interrogation* (INT° : 2%).

Nous constatons que les compétences sociales sont plus fréquences et diversifiées pour la DRH et l'OS 3 que pour les autres organisations syndicales. La mobilisation des compétences sociales de l'OS 4 apparaît plus discrètement (moins fréquente).

Nous souhaitons à présent observer les incertitudes des fréquences estimées concernant les compétences sociales majoritairement révélées par acteur. Nous rendons compte des intervalles de confiances des compétences sociales des acteurs (cf. Graphique 27 page suivante).

Résultats et interprétations H3



Graphique 27 : intervalles de confiances des fréquences des compétences sociales par acteurs au cours de l'ensemble des négociations

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

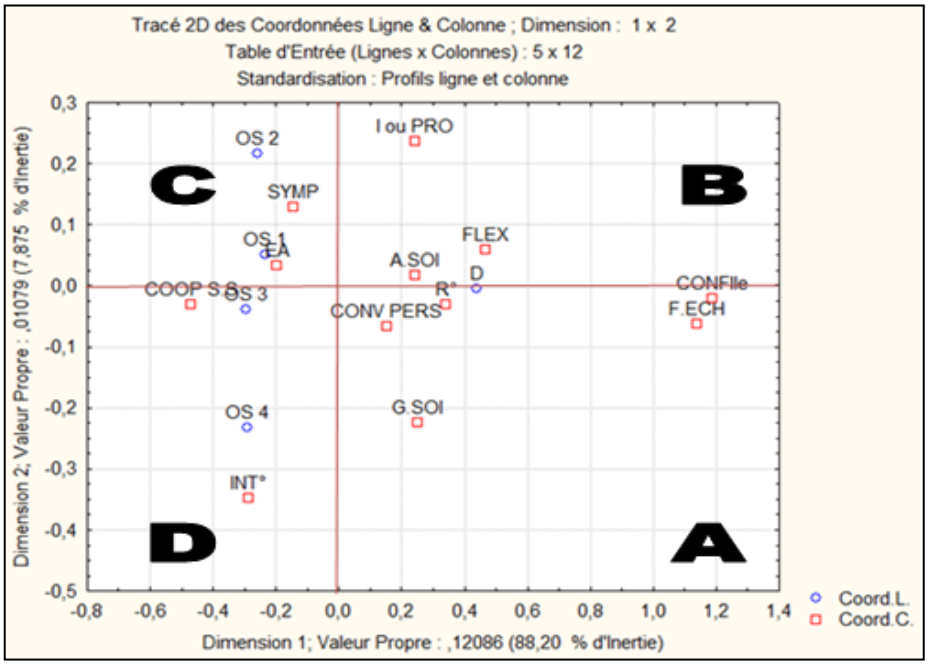
Ces estimations de fréquences (cf. Graphique 27 ci-dessus) nous démontrent une fois de plus que la compétence sociales *Ecoute Active* (EA) et *Affirmation de Soi* (A.SOI) sont prédominantes par rapport aux autres compétences sociales, pour l'ensemble des acteurs.
L'OS 4 met davantage en œuvre la compétence sociale *Interrogation* (INT°) par rapport aux autres acteurs. Cependant, nous émettons une réserve sur cette affirmation car les intervalles de confiance se chevauchent avec *Affirmation de soi* et sont plus larges pour l'OS 4 que pour l'OS 3, ce qui agrandit le seuil d'erreur. La direction mobilise plus la compétence sociale *Facilité à créer l'échange* (F. ECH) que les quatre organisations syndicales. L'OS 3 et l'OS 1 mobilisent davantage la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) que les autres acteurs.

Afin d'identifier des corrélations entre les diverses compétences sociales et les acteurs, nous procédons ensuite aux analyses factorielles de correspondances.

Résultats et interprétations H3

D'une manière générale, toutes les données convergent vers l'existence d'un seul facteur. Le pourcentage d'inertie est très élevé, ce qui se confirme par le coude de Cattell qui représente graphiquement la courbe des valeurs propres et nous permet d'identifier le nombre de facteurs idéal pour résumer notre modèle à partir du changement abrupt dans la pente (observable dès le second facteur (voir annexe VII C 4, pp. 932-941). Les cosinus et les résultats obtenus au Chi² s'interprètent sensiblement comme les saturations factorielles d'une analyse factorielle confirmatoire et nous pouvons observer que seule la dimension 1 présente des cosinus élevés. Les cosinus élevés dans la dimension 2 sont marginaux et ne permettent pas de rendre compte d'un deuxième facteur robuste.

Au cours des réunions de négociation, comme l'indique le Graphique 28 (ci-dessous) de la carte factorielle présentée en dimension 1x2, nous pouvons observer trois grands ensembles qui permettent de caractériser les compétences sociales privilégiées par les acteurs dans le contexte de négociation et qui distingue les compétences sociales mobilisées par la direction (voir espace A-B) des organisations syndicales 1, 2, 3 (voir plan C) et de l'OS 4 (voir aire D).



Graphique 28 : compétences sociales mobilisées par acteur au cours de l'ensemble des réunions

Rappel des compétences sociales : F.ECH : Facilité à créer l'échange ; **A.SOI** : Affirmation de soi ; **G.SOI** : Gestion de soi ; **SYMP** : Capacité à attirer la sympathie ; **CONFLLE** : Capacité à gérer une situation conflictuelle ; **COOP.S.S** : Coopération-soutien- solidarité ; **R°** : Reformulation ; **INT°** : Interrogation ; **I ou PRO** : Initiative ou proposition ; **CONV PERS** : Convaincre persuader ; **FLEX** : Flexibilité.

La direction révèle majoritairement des intérêts de type II (47%) puis de type I (40%) au cours des négociations. Ils semblent donc primordiaux et beaucoup apparaissent comme

Résultats et interprétations H3

des avantages à acquérir. Elle témoigne d'une attirance avec les compétences sociales *Reformulation* (R°), *Affirmation de soi* (A.SOI), *Flexibilité* (FLEX), *Convaincre-persuader* (CONV-PERS). Elle est également la plus proche de *Facilité à créer l'échange* (F.ECH), de *Capacité à gérer une situation conflictuelle* (CONFlle), et de *Gestion de soi* (G.SOI) que les autres acteurs.

L'OS 1 révèle principalement des intérêts de types II (47%) puis I et III de façon identique (27%). Ses intérêts sont donc disparates. Elle semble moins défendre d'intérêts qui lui semblent essentiels que la direction. Elle a une attraction pour *Ecoute active* (EA) et *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) avec l'OS 2. Les OS 1 et 2 ont des positions similaires, à proximité par rapport aux compétences sociales mobilisées. L'OS 2 dévoile majoritairement des intérêts de types II (44%) puis de façon égale I et III (28%). Elle dévoile des intérêts d'envergures similaires à l'OS 1. Elle a également une attirance pour *Initiative ou proposition* (I ou PRO).

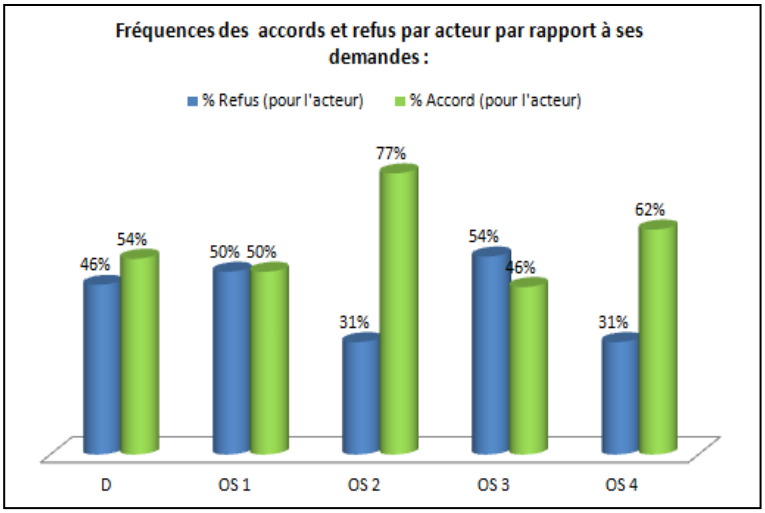
L'OS 3 dévoile majoritairement des intérêts de types II (47%) et I (33%) au cours des négociations, l'importance leur étant accordée se rapprochent des types d'intérêts de la direction. Elle est particulièrement proche de *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) et se positionne à proximité de *Convaincre-persuader* (CONV-PERS), au même titre que la direction.

L'OS 4 se démarque des autres acteurs, elle dévoile uniquement des intérêts de types III. Elle est à proximité d'*Interrogation* (INT°). Elle est plus proche de l'OS 3, elles ont une mobilisation des compétences sociales similaire (plan D).

En résumé, à partir de ces observations nous remarquons que certaines compétences sociales semblent être davantage mobilisées lors de la défense d'intérêts d'une certaine envergure (types I, II ou III). *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader* semblent être plus fréquentes lors de défense d'intérêts de type I (intérêts considérés comme primordiaux). *Capacité à attirer la sympathie* et *Initiative ou proposition* semblent être davantage présentes lors de défenses d'intérêts de types II et III (intérêts considérés comme des avantages ou des options). Enfin, *Interrogation* semble être davantage présente lors d'intérêts de types III (relatifs à des préférences qui ne sont pas associées à des enjeux personnels).

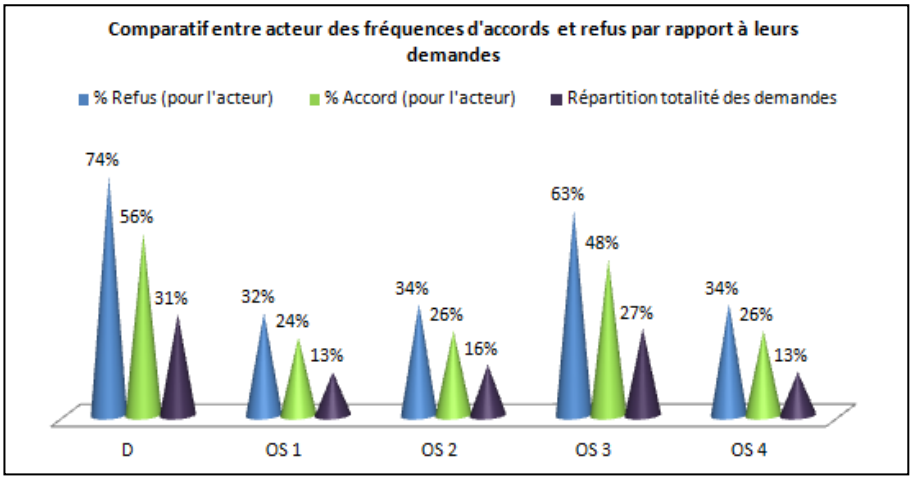
Nous observons ensuite les fréquences d'accords et de refus obtenu par acteur au cours des négociations (cf. Graphique 29 page suivante). Nous souhaitons ainsi identifier des liens éventuels entre disparité des compétences sociales par acteur et les conclusions vis-à-vis de leurs intérêts.

Résultats et interprétations H3



Graphique 29 : fréquences d'accords et refus par acteur par rapport à ses demandes

Les organisations syndicales 2 et 4 ont obtenu davantage d'accords par rapport à leurs demandes (77% et 62%). L'OS 3 a obtenu le moins d'accords (46% et 54% de refus). Nous nous attachons également à comparer les fréquences d'accords et de refus en fonction de l'ensemble des demandes effectuées par les acteurs.



Graphique 30 : fréquences d'accords et refus par acteur, par rapport à l'ensemble des demandes

Nous constatons également que la DRH et l'OS 3 ont formulé davantage de demandes que l'ensemble des acteurs : 31% et 27% des demandes totales (cf. Graphique 30 ci-dessus). Elles ont également obtenu des refus plus fréquents que les autres acteurs (74% et 63%) mais également plus d'accords (56% et 48%). De ce fait, mis à part la mobilisation de certaines compétences sociales par acteur, nous nous demandons si l'effectif des demandes ne serait pas également susceptible d'influencer les prises de décision et notamment les accords. Ainsi, nous nous questionnons vis-à-vis de l'obtention récurrente d'accords en concordance avec les intérêts défendus : il est probable que les acteurs demandent fréquemment pour obtenir davantage, qu'ils mobilisent certaines compétences sociales et

Résultats et interprétations H3

en quantité suffisante pour obtenir davantage d'accords et enfin que des demandes nombreuses soient révélatrices d'une participation élevée qui entraînerait elle-même davantage de compétences sociales.

Suite aux constats établis atour des fréquences d'intérêts par acteur et des compétences sociales majoritairement mises en œuvre par acteur au cours de l'ensemble des réunions, nous souhaitons interpréter ces données afin de répondre à la troisième hypothèse.

b) Analyses explicatives : compétences sociales et finalité des négociations

Au terme des analyses descriptives, nous proposons une analyse explicative mettant en lien les compétences sociales et la finalité des négociations syndicales.

D'une part, nous avons identifié d'une part des intérêts d'envergures variés par acteur au fil des phases marquant le processus évolutif des négociations et au cours de chaque réunion. D'autre part, nous avons observé les compétences sociales fréquemment mobilisées et associées aux acteurs à la fois selon les phases de négociations, les réunions et au cours de la globalité de celles-ci.

(1) Relevé de phases de négociations propices aux prises de décisions

Nous remarquons que les prises de décisions sont fréquentes au cours de certaines phases de négociation. La prise de décision est un processus ordonné par l'existence de conflits (ou oppositions, désaccords) qui sont substantiels ou affectifs. Ce processus passe par trois étapes avant d'arriver à la décision finale : la collecte d'information, l'évaluation et l'influence. Progresser vers une décision nécessite pour les acteurs d'analyser en commun la nature et l'origine de ces conflits. En ce sens, la pérennité des groupes dépend des efforts des acteurs pour les résoudre. Cela signifie qu'une décision prise suppose qu'il y ait eu recherche de consensus. Celui-ci est uniquement existant si l'accord obtenu n'est pas survenu facilement. Anzieu & Martin (2000) définissent le consensus comme *« un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations de soi-autrui »* (p. 180).

Les décisions sont donc majoritairement révélées au cours des phases de « questionnement-discussion » et de « discussion ». Ce constat ne nous apparaît pas surprenant dans le sens où ces phases rendent compte des questions centrales des adversaires, elles sont relatives à l'argumentation, aux objections et aux propositions. Par

Résultats et interprétations H3

ailleurs, la phase de « discussion » est centrale et dominante au cours des échanges. Cependant, nous sommes surpris de constater que les prises de décisions n'apparaissent pas dans les phases d' « ajustement » : phase définit comme l'étape de conciliation des intérêts (Bellenger, 2004). Ce constat réinterroge le *statut* de cette phase : serait-elle réellement une phase ou pourrait-elle s'apparenter à une conclusion relative à la « discussion » ? Les résultats nous permettent de nous questionner mais nécessiteraient d'autres recherches approfondies afin d'y répondre. Nous relevons cependant les difficultés à identifier l' « ajustement » en tant que phase en situation réelle. En effet, tant que des positions ne sont pas ajustées, la discussion continue. Elle s'apparente à une étape d' « effort d'arrangement » qui repose sur *« la volonté de rapprochement et de concrétisation. Il s'agit de rechercher les points d'accords, de s'entendre sur les éléments de désaccords (les isoler), viser le profit mutuel et surtout assurer au minimum une bonne qualité de relation quel que soit le résultat »* (Bellenger, 2004, p.207). Il semblerait qu'elle pourrait être inclue au sein de confrontations plus ou moins intenses relatives à la phase de « discussion » ou du moins qu'elle ne serait pas systématiquement aisément dissociable de celle-ci.

(2) Motivation à défendre des intérêts et fluctuation des compétences sociales au cours des échanges

Les intérêts défendus et les prises de décisions associées fluctuent d'une réunion à une autre. De même, les compétences sociales semblent être mobilisées différemment selon les réunions (comme nous l'avons observé au cours de l'hypothèse 2a). Nous nous interrogeons sur la présence d'un lien entre la mobilisation des compétences sociales en fonction des intérêts défendus au fil des réunions et selon leur « importance » évaluée à partir de la typologie proposée. De façon générale, les intérêts de type I (primordiaux) sont défendus en majorité pour l'ensemble des acteurs concernant le vote électronique. En revanche, les intérêts de type II (avantages) sont majoritairement supérieurs pour l'accord préélectoral pour la plupart des acteurs. Les intérêts de type III (options) sont supérieurs autour de l'accord préélectoral pour l'ensemble des organisations syndicales et légèrement supérieurs pour la direction autour du vote électronique.

Nous nous demandons si ces divers intérêts auraient un impact sur la façon de communiquer des acteurs et leurs compétences sociales en particulier. La motivation est définit comme un *« construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces intérieurs ou extérieurs produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »* (Roussel, 2001, p. 4). En ce sens, elle fournit l'énergie nécessaire pour poursuivre une activité en fonction des objectifs à atteindre et elle oriente le comportement que nous pouvons percevoir au travers de la communication. Elle est de diverses formes (Demoulin, 2014), elle inclue des dimensions « économiques et financières » sur lesquelles nous nous sommes concentrés dans le cadre de cette recherche. D'autres facteurs

Résultats et interprétations H3

motivationnels sont susceptibles d'intervenir en négociations, ils s'apparentent à une motivation « relationnelle » : liée à la situation ou à la personne, « liée au soi » : elle relate en ce sens la volonté de l'individu de conserver une image positive de lui-même et enfin « concernant le processus » : elle est en ce sens associée au déroulé de la négociation jugé comme cohérent et adapté.

L'importance accordée aux divers intérêts défendus est différente selon les individus. Les acteurs seraient motivés à défendre leurs objectifs selon leur volonté d'obtenir des « gains » ou « accords » liés aux attentes à la fois individuelles et collectives par rapport au groupe auquel ils se rattachent. L'explication de cette motivation trouve son origine dans un contexte sociologique, économique et politique interne à l'entreprise (souvent entre les demandes des salariés et les demandes de la Direction générale), mais également dans le « sentiment d'efficacité » (Rondier, 2004) personnel ou collectif qui repose sur la relation entre « le comportement », « l'environnement » et « la personne » (Bandura, cité par Rondier, 2004, p.3) et se rapportant au sentiment de contrôle de la situation et d'atteinte des objectifs.

(3) Mobilisation des compétences sociales motivée par des intérêts d'envergures variées

Cette motivation des acteurs à défendre leurs intérêts pourrait engendrer certaines compétences sociales. Au regard de celles mobilisées par la direction et les organisations syndicales au cours de l'ensemble des réunions de négociations observées, nous constatons qu'une compétence sociale (outre *Ecoute active* étant dominante) est systématiquement présente indépendamment des acteurs : *Affirmation de soi*. Elle apparaît ainsi comme étant primordiale pour chaque acteur afin de défendre des intérêts et parvenir à ses fins : elle semble primer sur la compétence sociale *Convaincre-persuader*.

Nous identifions des compétences sociales récurrentes pour chacun des acteurs défendant des intérêts d'envergure variées :

- *Affirmation de soi* (A.SOI) et *Facilité à créer l'échange* (F.ECH) sont fréquemment mobilisées par la DRH. Elle s'inscrit dans une démarche proactive et cherche particulièrement à *Convaincre-persuader* (CONV-PERS) au même titre que l'OS 3. Cette organisation syndicale et la direction cherchent majoritairement à défendre des intérêts primordiaux ou jugés avantageux (type I et II). Ces compétences sociales joueraient donc un rôle dans la défense de leurs intérêts.

- *Coopération-soutien-solidarité* (COOP.S.S) est fréquemment mobilisée par les organisations syndicales et en particulier par les organisations 1 et 3. Cette compétence sociale serait donc employée comme moyen d'action pour atteindre les objectifs. Les acteurs s'associeraient pour influencer, comme nous l'avons

Résultats et interprétations H3

constaté lors de la précédente hypothèse (H2 b) lors de l'analyse des liens entre compétences sociales et des influences. Celle-ci permet d'augmenter la cohésion sociale d'un groupe ayant des intérêts contradictoires aux autres acteurs. Cependant, nous avons également constaté qu'elle perdait de son « efficacité » vis-à-vis de l'atteinte des intérêts lorsque l'ensemble des acteurs la mobilise.

- *Reformulation* (R°) est fréquemment mobilisée par l'OS 2. Cette compétence sociale dispose d'un rôle de régulation dans les échanges, *« pendant la consultation (surtout) et la confrontation afin de résumer, clarifier, recentrer les échanges. C'est un signe de bonne maîtrise du dialogue »* (Bellenger, 2004, p. 213). Puis, *Capacité à attirer la sympathie* (SYMP) et *Initiative ou proposition* (I ou PRO) sont fréquemment mobilisées par cette organisation syndicale qui dévoile en majorité des intérêts secondaires (type II) ou qui s'apparentent à des options (type III). Il semblerait que ces deux dernières compétences pourraient être dévoilées plus aisément lorsque les intérêts ne seraient pas primordiaux.

- *Interrogation* et *Affirmation de soi* sont particulièrement mobilisées par l'OS 4, qui, externe au site, interroge, se renseigne à la fois sur le déroulement des réunions, les thématiques abordées et les positions de chacun. Elle révèle également fréquemment la *Coopération-soutien-solidarité*, non pas sous forme de cohésion interne, mais d' « alliance » avec autrui et semble chercher à s'intégrer dans le groupe et trouver sa place au sein des échanges. Cette organisation syndicale étant externe n'a pas de réels enjeux au sein de ces négociations (révèle des intérêts de type III). Ayant déjà suivi des négociations autour des élections professionnelles sur d'autres sites durant la même période, elle souhaite apporter son expertise.

Ainsi, au regard de la globalité des réunions, la DRH et chaque organisation syndicale semble disposer d'une « enveloppe » de compétences sociales qui lui est propre afin de défendre leurs intérêts respectifs.

(4) Compétences sociales en tant que « moyens d'action » mobilisés dans un but précis

Il est probable qu'il existe un « lien » entre les compétences sociales mobilisées et la finalité des négociations syndicales. Elles seraient utilisées pour parvenir à un résultat en termes d'accord et de désaccord. Pour autant, nous ne pouvons pas affirmer que certaines compétences sociales en particulier permettent aux acteurs de parvenir à leurs fins. Elles s'apparenteraient à une « palette d'outils » utilisée en tant que « moyen d'action » en vue

Résultats et interprétations H3

d'atteindre des objectifs. Cependant, même si certains intérêts sont atteints au fil des échanges, l'effet réel des compétences sociales sur ceux-ci n'est pas démontré. Nous ne pouvons donc pas déduire une performance en termes d'atteinte d'objectifs à partir des compétences sociales mobilisées. En effet, nous constatons que certaines peuvent être fréquemment mobilisées de façon identique par un acteur d'une réunion à une autre et il obtiendra des « effets » différents en termes d'accords ou de refus. Au sein des échanges, chacun interagit, cherche à influencer, « prend ses marques », analyse, « digère » les idées »… Parfois la répétition de certaines compétences sociales par un acteur au cours de diverses phases et réunions semble être *efficace* et aboutir à des décisions positives, parfois, elles semblent ne pas avoir d'impact sur les décisions finales.

Finalement, l'atteinte des intérêts, même si elle est observable à un instant « T », résulte d'un long processus de communication et intègre de nombreuses variables. Ce processus s'élabore sur la durée et plusieurs facteurs peuvent expliquer les décisions prises par les acteurs tels que des éléments d'ordre politico-économiques de l'entreprise, le climat social au sein de la structure, les influences externes aux négociations (demandes imposées par la direction générale ou les salariés auprès de représentant syndicaux) ainsi que des facteurs issus des situations de négociation tels que les rapports de forces entre acteurs, la présence d'un climat plus ou moins propice aux échanges… Nous sommes ainsi confrontés à l'enchevêtrement des compétences sociales au sein des négociations syndicales qui les révèlent différemment en fonction de l'angle d'approche et permet simultanément de les identifier, de les formaliser, de les analyser et d'appréhender certaines de leurs fonctions au sein même de cet univers complexe et dynamique.

Retour sur l'hypothèse 3 : à la question initiale du lien entre les compétences sociales et la finalité, lorsque nous percevons celle-ci en tant que « conclusion » ou « décisions finales », nous affirmons qu'il existe effectivement un lien entre ces deux variables. Les finalités ont été interprétées comme des réponses aux intérêts révélés et exprimés sous formes de demandes.

L'hypothèse est validée. Les compétences sociales soutiennent les intérêts des acteurs. Elles sont mobilisées pour atteindre des « gains ».

Nous pouvons exprimer la nature du lien entre ces deux variables : les compétences sociales seraient utilisées comme des « moyens » d'action notamment mobilisés en vue d'atteindre des objectifs.

Cependant, nous ne pouvons pas prédire quelles compétences sociales auront un impact sur les prises de décision. Nous ne pouvons pas non plus affirmer qu'elles permettent toutes d'atteindre ses intérêts ni d'y accéder totalement, ni systématiquement.

Nous ne pouvons pas affirmer non plus qu'elles constituent les seuls facteurs permettant d'atteindre les intérêts. Divers aspects sont susceptibles d'impacter les intérêts et interviennent dans le processus de décisions mais ne nous sont pas accessibles.

Résultats et interprétations H3

☞ **Point de synthèse :**

Les compétences sociales *Affirmation de soi, Reformulation, Convaincre-persuader, Coopération-soutien-solidarité* et *Initiative ou proposition* sont réitérées au cours de l'évolution du processus de négociation et semblent incontournables afin de permettre aux acteurs de parvenir à leurs fins.

La mise en œuvre des compétences sociales n'a pas le même impact sur la finalité de la négociation selon l'évolution du processus de négociation marqué par les diverses phases. L'avancée dans la négociation influencerait les compétences sociales susceptibles d'engendrer une prise de décision.

Un taux élevé d'accords pour un même acteur au cours des réunions n'est pas associé à des compétences sociales majoritairement mobilisées. Face à ce manque de constance nous ne pouvons pas dissocier l'influence directe de ces compétences sociales sur l'atteinte des objectifs. Le type d'intérêt serait un facteur explicatif majeur de la prise de décision.

Nous constatons que les acteurs ayant révélés davantage de compétences sociales, de manière plus hétérogène ont émis plus de demandes et ont obtenu davantage d'accords. La quantité et la variété des compétences sociales mises en œuvre pourraient avoir un impact positif sur l'obtention d'accords au fil de la négociation.

Finalement, savoir quelles compétences sociales développer pour atteindre des objectifs précis reste difficile à prédire car les accords dépendent d'un ensemble et de la négociation en intégralité : la finalité d'une négociation découle d'un long processus dynamique incluant des facteurs multiples. Evaluer l'impact des compétences sociales sur les décisions reste une question en suspens qui s'intègre dans une question plus large : *qu'est ce qui impacte réellement les prises de décisions au cours du processus de négociation ?* Répondre à cette troisième hypothèse soulève ainsi de multiples questionnements autour de la finalité des négociations syndicales car les compétences sociales sont en rapport à des finalités complexes.

Cependant, nous constatons que la direction et chaque organisation syndicale dispose d'un « ensemble » de compétences sociales qui lui est propre. Elles semblent être mobilisées en fonction des intérêts défendus, d'envergures variées. Nous ne pouvons pas affirmer que celles-ci motivent les prises de décisions finales mais nous pouvons constater qu'elles seraient mobilisées en tant que *moyens d'action* orientés vers la défense d'intérêts et l'atteinte des objectifs.

Résultats et interprétations H3

IVème PARTIE : Discussion et conclusion

Réflexions autour des compétences sociales au sein des négociations syndicales

Introduction à la IV^{ème} partie: discussion et conclusion

L'originalité de ce travail s'appuie sur une approche *située* des compétences sociales au sein du contexte sensible et à enjeux forts des négociations syndicales. Il en ressort des questionnements multiples à la fois d'ordres théoriques (notamment autour de la définition de ces compétences), méthodologiques (concernant le repérage puis la formalisation de celles-ci) et enfin pratiques (sur des questions de valorisation de ces compétences en entreprise, leurs fonctions et répercussions éventuelles en négociations syndicales et plus largement dans le dialogue social).

2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Au cours de l'introduction, nous avons posé les questions relatives d'une part au repérage des compétences sociales et d'autre part au lien entre celles-ci et le processus évolutif de négociation en fonction des « objets » ciblés. Les objectifs de recherche se déclinent ainsi :

- ✓ Observation des compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre.
- ✓ Mise en place d'une méthode d'approche de ces compétences (approche macroscopique et microscopique) incluant la mise en place d'un lexique afin de les définir et d'une grille de relevé.
- ✓ Meilleure compréhension de l'articulation entre compétences sociales et composantes incontournables du processus de négociation syndicale (dynamique et évolution, jeux d'influences et climat des échanges, objectifs défendus).
- ✓ Meilleure compréhension de leurs fonctions dans un contexte à enjeux forts.

Cette recherche permet d'apporter des pistes de réflexion concernant à la fois l'identification et la formalisation de ces compétences, la distinction de certains facteurs susceptibles de les influencer en négociations syndicales ainsi que l'étude de leurs impacts éventuels au sein d'un tel contexte. Il s'agit ainsi de mieux comprendre cette notion abstraite de compétences sociales afin de mieux les appréhender.

Chapitre XII : discussions autour des résultats

3. RÉSULTATS PRINCIPAUX DE NOTRE RECHERCHE

A première vue, les compétences sociales peuvent sembler se manifester de manière spontanée et quasi-aléatoire. Cependant, notre recherche démontre qu'elles dépendent et varient en fonction de facteurs aussi diversifiés que l'acteur les mettant en œuvre (direction ou organisation syndicale), le récepteur, l'évolution du processus de négociation, le climat des échanges, les influences exercées sur autrui incluant les stratégies d'alliances et de divergences ainsi que les intérêts défendus. Elles semblent être parfois calculées et volontaires et arborent des fonctions variées au cours du processus dynamique et inconstant du jeu des négociations syndicales.

L'approche de ces compétences révèle des résultats divers. Elles sont abordées à partir de l'observation et de l'analyse de l'activité de ceux qui négocient. Nous souhaitons discuter de certains aspects relatifs aux résultats obtenus dans cette recherche pour chacune des hypothèses en interrogeant à la fois l'ergonomie, la psychologie du travail et sociale ainsi que le domaine de la gestion des ressources humaines.

a) Hypothèse 1

La négociation est un *« formidable condensé de l'activité sociale avec ses dimensions coopératives et conflictuelles entremêlées »* (Radtchenko-Draillard, 2010, p.1). Approcher les compétences sociales au sein de ce contexte permet d'apporter des informations concernant le processus de négociation.

H1 : Les compétences sociales seraient révélées au sein des négociations syndicales et identifiables par une méthode appropriée.

La première hypothèse aborde les compétences sociales avec une vision globale au cours de l'intégralité des réunions observées et incluant l'ensemble des participants. Elle est susceptible de s'apparenter à un postulat de départ soutenant la possibilité de répondre aux hypothèses 2 et 3 qui suivent et de les expérimenter.

Discussions autour des résultats

Les résultats démontrent que les négociations syndicales sont effectivement révélatrices des compétences sociales. Ces dernières apparaissent au sein de nombreuses interactions et sont orientées vers la défense d'objectifs distincts qui alimentent et ponctuent les échanges au sein d'une dimension parfois conflictuelle.

Certaines compétences sociales sont davantage révélées : nous identifions la mise en œuvre de compétences sociales en particulier (en termes de variabilité et de quantité). Ainsi, *Ecoute active* est largement dominante et est considérée comme « *allant de soi »,* comme le « B.a.-ba » des échanges entre acteurs, au même titre que la capacité des individus à s'exprimer, à rester dans leur rôle et à atteindre des objectifs, autant d'éléments qui témoignent d'une adaptation au contexte. Puis *Affirmation de soi* prime amplement sur la mobilisation des autres compétences sociales pour l'ensemble des acteurs. Ensuite, nous identifions des compétences sociales fréquemment mobilisées : *Reformulation et Interrogation, Facilité à créer les échanges,* puis *Capacité à attirer la sympathie, Convaincre-persuader et Coopération-soutien-solidarité*. En revanche, les compétences sociales *Capacité à gérer une situation conflictuelle, Gestion de soi* et *Flexibilité* ont été peu identifiées au cours des négociations observées. Nous expliciterons l'identification des compétences sociales dans les propos à venir. Les négociations sont principalement de type discursif et à tendance conflictuelle. Afin d'évaluer l'impact du type de négociation sur les compétences sociales relevées, il serait nécessaire de procéder à d'autres recherches et à une étude comparative entre différents types de négociations syndicales, dans des contextes multiples (selon l'objet, la nature, la taille de la structure, etc.)

Au sein de la communication, Zarifian (1999) met en avant des principes de la prise de parole effective reposant sur une forme de « contrat de communication » (Ghiglione, 1986) au sein duquel les individus se positionnent chacun en tant qu'interlocuteur au comportement légitime et approprié. Dans la continuité de cette idée, les compétences sociales fréquemment mobilisées pourraient s'apparenter à des comportements adaptés et assimilables aux négociations syndicales. Les compétences sociales sont intégratives de ces négociations, mais sont-elles suffisantes pour une négociation efficace ? Celle-ci peut-elle être réduite à cette unique dimension sociale ? Maroy (2006), ayant étudié l'activité des professeurs basées sur le relationnel et la communication, en extrait également une sphère *« cognitive et intellectuelle importante »* (p.7). Ce constat est valable pour les négociateurs. Ils doivent mobiliser des capacités cognitives lorsqu'il s'agit de comprendre la situation, réfléchir, analyser, discerner, s'approprier les idées… Cet aspect cognitif peut rester partiellement visible mais reste cependant importante. Négocier reposerait donc sur des savoirs et impliquerait une dimension cognitive importante en plus d'une dimension sociale.

Discussions autour des résultats

(1) Apport de l'intérêt porté aux compétences sociales dans le processus de négociation syndicale

Observer les compétences sociales au sein de la négociation syndicale renvoie à s'interroger sur celle-ci, à la fois sur sa définition et ce qu'elle englobe. Au cours des échanges, les acteurs adoptent divers comportements qui leur permettent d'avancer dans la négociation et d'aboutir à une conclusion. Nous avons repéré des compétences sociales dominantes impliquées dans le processus de négociation. Au vu de celles-ci, nous pouvons décliner ce processus en cinq étapes.

- « Positionnement »
- « Discernement »
- « Défense et influence »
- « Fluidification des échanges et prise de décision »
- « Régulation du cadre environnant ».

Nous n'avons pas identifié de hiérarchisation de ces étapes : elles peuvent s'enchaîner dans un ordre aléatoire.

La compétence sociale *Ecoute active* est dominante au cours de l'ensemble des échanges et ponctue chacune de ces cinq étapes.

➢ Le positionnement

Cette étape de positionnement consiste pour l'acteur à trouver sa place dans la situation de négociation par rapport aux autres acteurs, à ses objectifs et à ses attentes. Cela nécessite pour l'individu de faire preuve d'*Affirmation de soi.* Cette compétence sociale est décrite comme correspondant à *« l'expression efficace sincère et directe de ce que l'on pense, ce que l'on veut, ce que l'on ressent sans anxiété excessive, tout en respectant ce que pensent, veulent et ressentent les autres, et sans redouter la confrontation »* (Cario-Rognant, Chaperon & Duchesne, 2014, p.14). Elle s'oppose à trois comportements inadaptés que les auteurs cités déclinent en *inhibition ou blocage de l'action, agressivité* et *manipulation.* L'inhibition entraîne un blocage comportemental à la fois des émotions et des capacités à exprimer un avis contraire à celui évoqué ou présenté. L'agressivité est associée à une mauvaise gestion des émotions négatives (comme la peur, la colère), à un trop plein de pensées négatives ainsi qu'à un manque de contrôle dans les situations stressantes. A l'opposé de l'inhibition, l'agressivité s'exprime au niveau sonore et au travers de la communication verbale et non verbale. Elle est souvent brutale et susceptible d'entraîner des répercussions négatives dans la relation à autrui. Enfin, la manipulation est une forme d'agressivité dissimulée. Cario-Rognant, Chaperon & Duchesne l'apparentent à un

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

comportement de fuite dans les situations plus difficiles. Elle prend la forme d'*« une stratégie d'évitement de l'échange dès lors qu'il y a risque de contradiction, d'affrontement, de conflit ou de désaccord »* (p.14). *Affirmation de soi* s'oppose donc à ces comportements, elle en est dépourvue. Au contraire, l'individu affirmé maîtrise son discours, ses émotions, est cohérent par rapport à ses propres choix et intérêts, est en mesure de les maintenir et de les défendre. Autant de comportements qui regroupent des dispositions à l'influence, comme l'ont démontré les observations des jeux d'influences entre acteurs.

➢ Le discernement

Discerner consiste à comprendre autrui et à s'assurer d'avoir saisi le sens des propos émis. Les compétences sociales *Reformulation* et *Interrogation* sont fréquentes au cours des réunions observées et sont associées à cette étape de discernement. Comme nous avons pu le constater lors des relevés *situés*, ces compétences peuvent se confondre. Le contexte ainsi que la visée des propos émis sont donc importants afin de les dissocier. La forte mobilisation de ces compétences démontre l'importance pour les acteurs de s'assurer de la compréhension des informations relatées ou des idées émises. Donner sens aux échanges est primordial à chacun dans la situation de négociation. *Interrogation* et *Reformulation* ont des fonctions diversifiées au cours des échanges :

Interrogation : renverrait à divers moyens d'action utilisés à des fins diverses :

- Se renseigner sur le contenu des thématiques débattues ainsi que sur les intérêts d'autrui.
- Engager autrui : lorsqu'un acteur attend d'un autre un comportement spécifique en négociation, il n'attend pas que celui-ci agisse avec une logique identique à lui-même. Il l'engage avec la parole, en le questionnant, en initiant de sa part une discussion qui le responsabilise quant au choix d'un intérêt allant dans le sens des siens.
- Déstabiliser autrui : la compétence sociale apparaît ici comme une stratégie de manipulation qui repose sur la technique de la confusion. Cette technique d'influence sociale consiste à « provoquer un état de confusion mentale » en tant que *« sens vécu de soi, ayant « continuité » et « identité » »* (Descombes, 2001 p.244).
- S'intégrer : l'une des organisations étant extérieure au site, elle mobilise fréquemment la compétence sociale *Interrogation*. Elle n'a pas d'intérêts conséquents à défendre et le constat de la mobilisation fréquente de cette compétence sociale renvoie à la question du rôle de celle-ci. Sous cet angle, elle renvoie à un moyen contribuant à l'intégration et renforçant le sentiment d'appartenance à un groupe.

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

- Contrer un éventuel « effet de gel » (Lewis, 1947) pour les individus qui auraient tendance à maintenir un comportement et à s'accrocher à une décision, ce qui est expliqué en psychologie sociale par le besoin inhérent de la personne à rester sur son premier choix, à le justifier et à rappeler le caractère rationnel de celui-ci. *Interrogation* favorise donc la remise en question des individus.

Reformulation : constituerait une technique permettant d'améliorer l'écoute et d'encourager autrui à participer. Elle renverrait à trois types de reformulations clés (René. Charles, Christine. Williame, 2002) :

- La reformulation *« reflet »* : permet de reprendre les propos transmis mais en d'autres termes, sans ajouter, enlever ou interpréter le contenu. Elle est souvent utilisée pour s'assurer du sens d'un message et d'une information à assimiler avant une prise de décision.
- La reformulation *« clarification »* : elle consiste à reprendre le contenu principal de ce qui a été formulé, sans interprétation. Elle est souvent utilisée dans des phases de concertation (relatives à la phase de discussion) et témoigne d'une écoute centrée sur l'action. Elle permet de mieux comprendre autrui et de mieux connaître les idées et avis de ceux qui s'expriment.
- La reformulation *« reflet – inversé »* : elle favorise la transmission explicite d'un discours exprimé de façon implicite et dissimulé. Elle permet de mieux cerner les autres ou peut être utilisée à des fins stratégiques afin d'attribuer un sens escompté à des propos.

➢ La défense : contester, raisonner, soutenir

Cette étape consiste à défendre une opinion, donner un avis, argumenter une idée et chercher à influencer autrui, autant d'actions qui passent par les compétences sociales *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader* ainsi que *Coopération-soutien-solidarité*.

Convaincre-persuader : elle fait référence à la légitimité et à la crédibilité comme forme d'autorité susceptible d'entraîner la déférence chez l'interlocuteur. Le changement d'attitude chez autrui repose sur cinq catégories de caractéristiques : l'émetteur, le message transmis, le canal de communication, le récepteur et enfin le contexte (Hovland & *al.* 1951). L'argumentation qui en découle peut être basée sur du bon sens et un raisonnement sincère et cohérent. Pour autant, son usage n'exclut pas la manipulation et diverses techniques d'influences sociales. La manipulation consiste pour l'acteur à tout mettre en œuvre afin d'inciter autrui à se piéger et de susciter en lui une décision qui assure que les actes futurs de l'individu iront dans le sens de cette décision. Nous citons succinctement certains cadres théoriques ou des techniques d'influences pouvant être associés à *Convaincre-persuader*. La

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

« théorie de l'engagement » (Kiesler, 1971 ; Joule et Beauvois, 1987) et la « fausse liberté » permettent d'influencer le sujet à aller dans le sens souhaité et à l'amener à prendre une décision qu'il n'aurait pas prise initialement. Pour cela, deux cas de figures sont récurrents : soit l'individu se sent libre de prendre une décision, comme c'est le cas dans la soumission sans pression, soit il se sent contraint face à une hiérarchie (soumission forcée). L'engagement correspond au lien entre l'individu et ses actions (Kiesler, 1971). La théorie de la « soumission librement consentie » (Joule & Beauvois, 1987) amène autrui à adopter un comportement ou une opinion différents de sa position initiale en le manipulant de façon à ce qu'il ait l'impression d'agir de son plein gré. La technique du « pied dans la porte » repose sur la demande d'un acte peu conséquent et peu coûteux visant à l'obtention d'un « oui », pour un autre acte plus engageant et coûteux. Dans la technique de la « porte au nez », l'individu se voit demander une requête trop importante qu'il refuse et accepte une seconde moins conséquente. L' « amorçage » renvoie à conduire quelqu'un à accepter quelque chose sans qu'il ait la connaissance réelle de ce qu'engendre son accord. Dans l'effet « boule de neige » ou l' « engrenage », l'individu accepte deux décisions l'une après l'autre. D'autres techniques consistent à faire usage de l'autorité et du désintéressement ou de la sincérité combinée (Cialdini, 2011 : « je n'ai rien à y gagner », « c'est pour vous ») ou encore à faire appel à l'expérience, aux échéances temporelles pour précipiter ou au contraire ralentir une décision, etc. Autant de techniques d'influences sont associées à la capacité de l'acteur à convaincre autrui de manière directe ou indirecte.

Coopération-soutien-solidarité : l'individu approfondit une idée, va dans le sens de la personne partageant un avis en commun. Nous constatons que certains acteurs font usage de la coopération au sein d'une même organisation et renforcent la « cohésion interne ». Certains acteurs, de façon moins récurrente, font usage de la coopération de façon provisoire avec un acteur d'un autre parti (coopération non systématiquement à double sens) : plus un groupe est cohésif, plus il semble attirant et peut susciter l'envie de le rejoindre (Gosling, 1996). La coopération s'apparente en ce sens à une « alliance ».

Elle disposerait d'un caractère de réciprocité et engendre la connivence : la relation de coopération est une relation de partage qui repose sur une dépendance réciproque et donc sur une confiance mutuelle qui pousse les acteurs à s'engager dans la défense d'intérêts collectifs plutôt que de suivre leurs intérêts individuels. La mise en place d'une coopération peut être calculée et préparée au préalable ou spontanée en fonction du tournant des échanges. Le comportement des acteurs influe sur cette coopération et son résultat. Ce dernier est meilleur lorsque les partenaires impliqués dans celle-ci démontrent une « orientation positive » (Persais, 2004). Ce résultat dépend du potentiel de l' « alliance » (Madhoc & Tallamn, 1998), qui repose sur les compétences des acteurs ainsi que leur volonté de construire une collaboration et d'y rester engagés.

Discussions autour des résultats

➢ La fluidification des échanges et la prise de décision

Dans ce flux d'échanges laissant apparaître des positions distinctes et des intérêts diversifiés, la négociation évolue et aboutit à des choix sous forme de compromis, d'accords ou de refus. Ces choix sont réalisés et dévoilés au travers des interactions entre acteurs. La communication est provoquée, déterminée, accentuée et soutenue par la recherche d'interactions et par la volonté des individus d'être dans l'échange, de comprendre autrui, de partager et enfin d'avancer dans la négociation. Ces comportements sont favorisés par la mobilisation de la compétence sociale *Facilité à créer l'échange*. Cette compétence sociale n'est pas strictement propre à la direction, comme il aurait été possible de l'imaginer en associant celle-ci au rôle d'animateur des échanges. Sa mobilisation simultanée avec des influences nous interroge sur son caractère « stratégique » dans le sens où « faire parler », engendrer la libération de la parole de ses adversaires et notamment de leurs objectifs ou ambitions permet d'une part de connaître leurs ambitions plus implicites et d'autre part d'établir des parades ou de proposer des solutions en conséquence, centrées sur ses propres intérêts.

Initiative ou proposition et *Flexibilité* permettraient également de contribuer aux échanges et de réfléchir à des alternatives, à des compromis ou à revisiter ses positions initiales. *Initiative ou proposition* serait liée à la recherche d'un compromis acceptable pour tous les partis et pourrait parfois s'apparenter à une stratégie permettant aux individus de parvenir à leurs fins. En ce sens, elle serait parfois liée à des techniques de manipulation telles que *le pied dans la porte, la porte au nez, l'amorçage, l'effet boule de neige* (abordées dans *Convaincre-persuader*), *la théorie de l'engagement (en laissant l'illusion d'un choix entre plusieurs possibilités)*… Ces stratagèmes sont autant de propositions et de suggestions d'apparences strictement innocentes et bienveillantes.

➢ La régulation du cadre environnant

L'ensemble des actions menées au sein des négociations, en termes d'émissions d'idées, d'écoute, d'argumentation, d'intérêts, d'investissement et d'influences engendre un climat mouvant qu'il est nécessaire de surveiller et de contrôler dans une optique d'éviction de conflits et d'agressivité, défavorables à la communication.

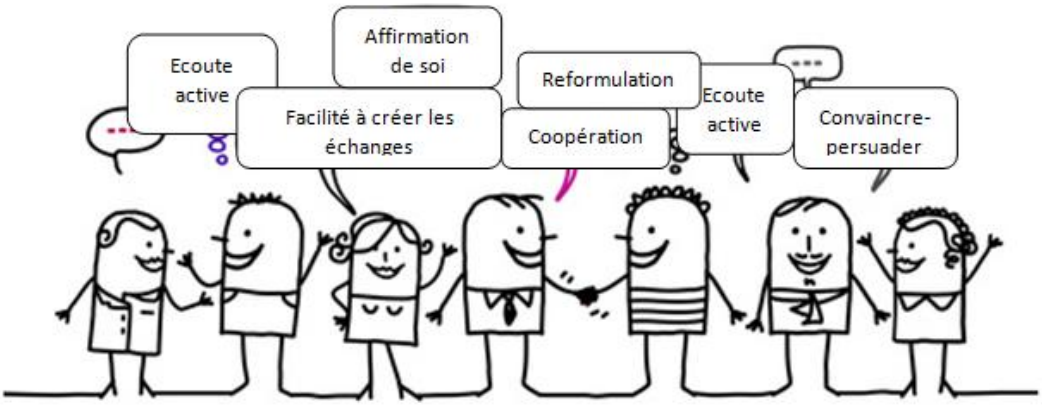
La compétence sociale *Capacité à gérer une situation conflictuelle* contribue au maintien d'un climat équilibré et propice à la poursuite des échanges. Elle repose sur une empathie au travers de la compréhension des positions et des comportements de chacun. L'empathie inclut une *« immersion »* dans le discours de l'autre, la *« participation à son expérience »* et implique de le comprendre, d'être sensible et réceptif tout en restant émotionnellement indépendant (Bellenger, 2004, p.45).

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

La compétence sociale *Gestion de soi* permet à l'individu de canaliser ses émotions et d'être en mesure de se ressaisir face à une situation peu agréable et de réguler son comportement. La compétence sociale *Capacité à attirer la sympathie* apporte de la détente et favorise le lâcher-prise en situation de négociation voire la prise de recul.

Cet ensemble de comportements favorise un climat plus « serein » et propice aux échanges.

Ainsi, s'intéresser aux compétences sociales au sein des négociations syndicales nous apporte un nouveau regard sur son processus. Il s'agirait pour les acteurs des négociations de veiller à la régulation des cinq étapes présentées ci-dessus, révélatrices de compétences sociales diversifiées. Ces étapes peuvent se succéder, s'inscrire dans des allers-retours dans le temps et parfois s'entremêler.



Les compétences sociales identifiées au cours des négociations syndicales sont observées sur la base de douze « items » (cf. tableau 32 ci-dessous) recensés et définis au sein d'un lexique (cf. annexe III A, pp. 14-25).

EA	Ecoute active
A.SOI	Affirmation de soi
F.ECH	Facilité à créer l'échange
R°	Reformulation
INT°	Interrogation
CONV-PERS	Convaincre-persuader
I ou PRO	Initiative ou proposition
COOP.S.S	Coopération-soutien-solidarité
CONFlle	Capacité à gérer une situation conflictuelle
SYMP	Capacité à attirer la sympathie
G.SOI	Gestion de soi
FLEX	Flexibilité

Tableau 32 : Rappel des 12 compétences sociales identifiées en réunions de négociation

Discussions autour des résultats

Au cours des échanges, ces compétences sociales arborent des formes et des fonctions diverses. Dans l'analyse de la seconde hypothèse, nous cherchons à comprendre leur mobilisation en considérant le caractère évolutif des négociations dans lequel elles s'inscrivent.

b) Hypothèse 2 a

La première partie de la seconde hypothèse s'inscrit dans la continuité de la précédente. Les compétences sociales y sont abordées sous un angle plus partiel en considérant l'évolution de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent. Nous constatons que les compétences sociales sont réparties de manière hétérogène entre les acteurs au cours des échanges.

H2 a : *Il existerait une relation dynamique (ou corrélation) entre la mise en œuvre des compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale.*

(1) Des compétences sociales qui en disent long sur les rôles et fonctions ?

Dans l'étude de cette seconde hypothèse, nous avons pu constater que les compétences sociales sont variées selon les acteurs et l'évolution des négociations, évolution marquée soit par les phases du processus de négociation soit par les réunions. Le nombre de compétences sociales augmente au fil des phases et chaque réunion révèle des compétences sociales fréquemment mobilisées par les acteurs. Ce constat renvoie à la notion de « schème » (Piaget, 1966) en tant qu' *« unités de comportements susceptibles de répétition plus ou moins stable et d'application à des situations ou des objets divers »* (Bloch, 1991, p.50). En ce sens, l'activité des négociateurs serait organisée et les compétences sociales constitueraient des éléments transformant la réalité.

Par ailleurs, certaines compétence sociales semblent être propres à la DRH et d'autres à chacune des organisations syndicales. Certaines sont régulièrement perçues comme « stratégiques » et interrogent sur les rôles de la direction et des syndicalistes en négociation.

La compétence sociale *Facilité à créer les échanges* est majoritairement mise en œuvre par la DRH. Les échanges qui ponctuent la négociation peuvent être basés sur des transmissions d'informations mais illustrent essentiellement des débats autour des intérêts dévoilés. La direction doit être en mesure d'encourager des conditions préalables d'échanges et de participation des acteurs en favorisant la confiance. Elle peut être amenée

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

à orienter les idées et suggère des solutions en veillant à rassurer les craintes à l'origine d'oppositions. La négociation a parfois une orientation participative. Favoriser la participation de tous correspond à considérer que chacun est détenteur d'un savoir relatif aux thématiques abordées, fondé et construit avec l'expérience.

La DRH mobilise également davantage *Affirmation de soi* et mobilise plus fréquemment *Capacité à gérer une situation conflictuelle* que les autres acteurs. En réunion syndicale, elle doit effectivement être en mesure d'évaluer un problème, de favoriser la médiation, d'aider à effectuer des choix et à les valider et/ou de décider. Elle doit éviter de se laisser prendre au jeu des manipulations (conscientes et inconscientes) et aider à la formulation des résistances pour mieux les lever. La DRH accompagne les décisions et le changement, soutient des projets, valide ou informe des choix en veillant à sécuriser l'organisation, évalue les situations, établit des diagnostiques et des pronostics… Elle écoute les idées et points de vue, entend les contraintes, oppositions et craintes et effectue des analogies avec le fonctionnement d'autres entreprises au vu d'illustrer le bien fondé de ses objectifs.

Concernant les syndicalistes, nous nous interrogeons sur le sens que revêtent ce statut et la participation active aux réunions syndicales. Ceux-ci sont au cœur des préoccupations des salariés et de l'organisation du travail. Les décisions qui découleront de leurs revendications et des problématiques dont ils sont missionnés contribueront à une modification de l'organisation. Le syndicaliste doit appréhender les situations décrites par les salariés et doit être en mesure de les relater et de les représenter en réunion. Il doit parfois subodorer des situations partiellement dévoilées, entrevoir les avantages ou les inconvénients et voir les risques liés à ses décisions et à ses engagements. Il est en mesure de se projeter dans une organisation humaine à laquelle il participe.

Nous constatons que les organisations syndicales mobilisent fréquemment la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité*. Ce constat renvoie au statut de syndicaliste, qui requiert de travailler collectivement pour concourir à des objectifs individuels et souvent regroupés au sein d'un collectif en dépit de la diversité du groupe. Les syndicats disposent de connaissances disparates (savoirs, savoir-faire), de représentations hétérogènes (à la fois sur les autres syndicalistes, la direction, les conditions de travail réelles des travailleurs), d'intérêts parfois opposés, de compétences sociales variées et révélées différemment et enfin de modalités de régulation diversifiées. Ce rôle de syndicat offre un certain statut social et une reconnaissance de la part des salariés. Il confère l'appartenance à un collectif partageant des idées communes et attribuant « *une utilité à ses membres* » (comme pour le formateur, Dubreuil, 2005). Il importe de souligner la confiance entre les syndicalistes, en particulier le délégué syndical, et les salariés. Ces derniers sont dans l'attente d'être écoutés et entendus et les délégués syndicaux doivent faire usage des qualités et droits que leur octroie leur statut.

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

Nous relevons donc un « agir ensemble » orienté vers des buts communs par les divers membres d'une équipe (Perrenoud, 1997). Ce constat renvoie à la notion de « méta-compétences ».

(2) Compétences sociales en négociations syndicales : des « méta-compétences » ?

Les compétences détiendraient une dimension individuelle et collective car pour être compétent, l'individu puise dans ses ressources internes (connaissances, expériences, savoir-faire, etc.) et externes (sources documentaires externes, réseaux professionnels, etc.). La mobilisation individuelle d'une compétence repose systématiquement sur des connaissances initiales construites socialement. Cette compétence mise en œuvre par l'individu est associée à un contexte de travail collectif (organisation du travail). Enfin, l'action individuelle se réfère aux normes et règles du contexte professionnel. L'influence du contexte inciterait les acteurs à adopter certains types de comportements, à adopter des compétences génériques qui s'apparentent à des « méta-compétences » afin de structurer une expérience et de résoudre des situations problématiques. L'individu *« construira sa propre stratégie de réponse en se référant à ces critères »* (Le Boterf, 2010, p.73). Celles-ci renvoient à un « apprentissage à double boucle » (Argyris, 1991). Elles consistent à *« savoir tirer parti de ses expériences en adoptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résout les problèmes, en étant capable d'analyser son propre comportement, d'identifier les sources de problèmes éventuelles et enfin, de savoir profiter activement de ces observations »* (Lévy-Leboyer, 2009, p. 116). Parmi les « méta-compétences », Schein (1989) évoque des compétences de *« coordination »,* Kolb et *al* (1985) la *« flexibilité et l'interdépendance des équipes »* et Lévy-Leboyer (2009) évoque notamment des capacités à *« prendre des initiatives dans des conditions de risques et d'incertitudes »* et à *« se mettre à la place des autres, à résoudre les conflits interpersonnels »* (p.116). Ces diverses méta-compétences sont susceptibles de renvoyer aux compétences sociales *Coopération-soutien-solidarité, Flexibilité, Initiative ou proposition* et *Capacité à gérer une situation conflictuelle.*

L'analyse des compétences sociales par acteur au sein d'un contexte dynamique et évolutif nous a permis d'identifier des tendances générales. La centration sur les compétences sociales rendrait compte d'une implication totale de l'acteur et pourrait être interprétée comme un engagement de la personne en négociation, révélateur des rôles prescrits et tenus.

Dans la continuité de ces résultats, les analyses de l'hypothèse 2 b, plus microscopiques, s'effectuent autour de ces compétences en fonction de diverses composantes contextuelles des négociations syndicales.

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

c) Hypothèse 2 b

Concernant le choix des « objets » observés dans les négociations syndicales, nous ne pouvons pas affirmer qu'ils atteignent leur paroxysme en termes d'observables et de rationalité. C'est pourquoi nous avons établi des méthodes afin de les identifier d'une part et de traiter l'ensemble des données recueillies d'autre part.

H2 b : La relation dynamique (entre la mise en œuvre des compétences sociales et l'évolution de la négociation syndicale) fluctue en fonction des « objets » de la négociation.

Nous identifions des liens entre certaines compétences sociales et certaines composantes de la négociation.

(1) Compétences sociales et jeux d'influences

En négociation, la direction et chaque organisation constituent un « lieu social » ayant une culture puis un lieu d'influences et d'auto-influences dans les prises de décisions ou dans l'opposition et la résistance. C'est aussi un lieu d'innovation, un cadre de créativité où les individus peuvent être en conflit ou se rapprocher face à une idée ou en vue de réaliser un projet, d'atteindre un objectif et donc de construire un plan ou de trouver communément des solutions. Les compétences sociales révélées en négociation sont donc un support à ce jeu social, ponctué de relations de confiance et de rapprochements mais également d'oppositions et de conflits selon les intérêts. Les compétences sociales peuvent prendre des modalités différentes selon la finalité de l'acteur et le cadre environnemental, d'où la nécessité de les étudier en lien avec ce contexte. Les compétences sociales contribuent ainsi à un processus de construction et de déconstruction de la négociation, phénomènes récurrents dans la logique de la négociation et qui la caractérisent.

Nous identifions des variations des compétences sociales mobilisées selon l'interaction (le sujet A ne s'adresse pas de la même façon à B ou à C en négociation) et selon l'importance de l'influence exercée sur autrui. Ces variations révèlent des fonctions diverses des compétences sociales qui peuvent s'assimiler à des *« stratégies »* et *« ressources »* du « pouvoir syndical ». Ce dernier *« reflète la base matérielle des relations entre acteurs »* (Levesque & Murray, 2010, pp. 41-65). Les auteurs décrivent les *ressources* comme *« des capitaux ou des attributs déterminés…auxquels un acteur peut normalement accéder et qu'il peut mobiliser »* incluant la solidarité interne ou la cohésion**.**

Ce pouvoir syndical est de durée variée selon l'importance des enjeux, le contexte délimité ou ouvert et l'action en situation réelle. Il est associé à son exercice *« power over »,* à une influence d'une personne sur les actions ou non d'une autre, mais aussi plus largement à une forme de domination ou d' *« aptitude »* des acteurs qui renvoie au *« power to ».* Les

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

aptitudes (Fligstein, 1997) font référence à *« l'ensemble des dispositions, des compétences, des capacités, ou des savoir-faire sociaux qui peuvent être élaborés, transmis et appris »* ((Levesque & Murray, 2010, pp. 41-65) et sont tout autant à considérer que les ressources dans le pouvoir des syndicalistes. Les *aptitudes stratégiques* ont pour rôle d'adapter les ressources aux contextes.

Les résultats de notre recherche révèlent donc des compétences sociales qui s'apparentent à des « aptitudes stratégiques ». Leur mobilisation est perçue comme l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable pour l'acteur.

(2) Compétences sociales et stratégies d'alliances

Dans la lignée de l'analyse des compétences sociales selon les jeux d'influences, l'observation de leur mobilisation en fonction des stratégies d'alliances ou de divergences révèle des tendances générales. Les similitudes ou au contraire les différences entre les compétences sociales majoritairement mobilisées par les acteurs au sein d'une même alliance ou au cours de divergences sont autant de situations pouvant être rencontrées et interprétées au cours des échanges. Les compétences sociales apparaissent soit comme des « armes individuelles », soit comme des « stratégies » imitées par ses *pairs* ou les adversaires. Elles semblent parfois être contagieuses et révélées dans une optique de renforcement au groupe d'appartenance et de différenciation avec le groupe d'opposition. Les stratégies sont dans ce cadre davantage de l'ordre du relationnel que du concurrentiel. L'alliance *« entre dans la catégorie des stratégies relationnelles au même titre que l'entente »*, elle permet de *« retarder ou d'éviter la fusion ou l'absorption…qui pourrait découler « naturellement » du jeu concurrentiel »* (Garrette, 1989, p.16).

La compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité,* nous l'avons vu, est fréquemment mobilisée par les organisations syndicales. Elle s'apparente à une coopération « débative » (Durkheim, 1930) et repose sur le partage de points de vue identiques et d'intérêts communs entre deux individus. Elle est guidée à la fois par une stratégie individuelle qui rend compte d'une volonté de gain de pouvoir renvoyant à « *la congruence des intérêts individuels »* et à la réciprocité des rapports (Barnard, 1938), assurée par des engagements entre individus. Cette coopération s'inscrit dans la durée au sein d'une organisation mais s'avère être furtive lors d'alliances. La coopération se construit dans un jeu de révélations plus ou moins prononcées des intérêts ou d'une partie de ceux-ci. La confiance y joue un rôle proéminant et les agents développent un état psychologique au sein duquel ils acceptent d'être plus « vulnérables » car ils entretiennent des attentes positives concernant les intentions ou les comportements d'autrui (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395).

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

Au sein des négociations, coopération, non-coopération et tensions plus ou moins explicites vont impulser des comportements ambivalents chez les participants dont des compétences sociales diverses.

(a) Les compétences sociales sont elles mutuellement influencées et motivées ?

La motivation est un processus psychophysiologique dans le sens où elle dépend d'activités du système nerveux et des activités cognitives. Elle englobe divers « facteurs internes et externes » qui impulsent l'action (Lemoine, 2004). Elle est responsable du déclenchement, du déroulement et de la cessation d'une activité ou d'un comportement. Elle attribue un caractère appétant ou aversif aux éléments contextuels et nous permet d'observer l'implication des acteurs dans la négociation. Elle permet aux individus de maintenir certains comportements relatifs à la mobilisation de compétences sociales.

Au sein des réunions de négociations, nous en déduisons un lien entre la création d'alliance et la motivation des acteurs à être impliqués dans la négociation ainsi que de poursuivre la défense des objectifs.

L'individu sera attiré par les acteurs ayant des intérêts communs en négociation. Il suscite de l'intérêt et cela motive des comportements « d'approche » et d'alliances entre acteurs. Au contraire, si les intérêts diffèrent, l'individu est dans une stratégie d'évitement ou d'éloignement, donc de contre-alliance (Brangier, 2013). Ces comportements sont modifiés selon les compétences sociales et l'avancée dans la négociation. Cette dernière dispose d'un caractère dynamique.

L'entreprise est bénéfique lorsque les comportements ont une orientation positive car cela favorise une insertion « harmonieuse » et permet à l'organisation d'éviter de s'épuiser dans la gestion de relations conflictuelles avec une partie prenante. La « contre-synergie » résulte d'une incapacité à établir des relations bilatérales. A l'inverse les collaborations permettent la conclusion d'accords. Gulati (1999) parle de « ressources de réseau » pour ces compétences de collaboration, qui sont en ce sens, des compétences *stratégiques*.

(b) Attention portée au caractère « stratégique » de la compétence sociale de coopération

L'analyse des jeux d'influences entre acteurs des négociations rend compte du caractère stratégique que peuvent arborer les compétences sociales.

Globalement, l'activité stratégique est étroitement liée aux compétences et à la réalisation d'une activité. Elle *« consiste, pour une entreprise, à mobiliser un ensemble*

Discussions autour des résultats

organisé de ressources, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service » (Koeing, 1996, cité par Persais, 2004, p.7). Les termes de « ressources » et « compétences » sont proches. Les ressources désignent les facteurs « tangibles » physiques, financiers, humains, organisationnels ainsi que les facteurs « intangibles » intégrants l'information (Barney, 1991).

Dans une entreprise, l'accent est mis sur les ressources stratégiques et les compétences et non sur les actifs matériels qui peuvent être imités. Une personne ne peut disposer à elle seule « d'une compétence fondamentale » (Prahalad & Hamel, 1994) car les savoirs sont transférables.

Les capacités stratégiques peuvent se refléter dans des compétences sociales variées. Ces capacités s'inscrivent souvent sous la forme d'une alliance ou d'un réseau de relations entre partenaires ayant des intérêts communs. Ce réseau possède un caractère complexe et opaque qui le rend unique et efficace. Parmi les compétences « stratégiques », nous identifions donc les relations de l'entreprise avec des composantes environnementales contribuant au développement de partenariats fructueux (Blankenburg Holm & *al.*, 1999). Au cours des négociations, les acteurs affrontent leurs positions et défendent ardûment les intérêts qui leur semblent primordiaux et incontournables. Dans ce cadre, la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* devient un outil inéluctable afin de renforcer les chances d'obtenir gain de cause. La logique du gagnant-gagnant qui ressort de ces échanges repose sur la mise en évidence d'un intérêt commun au travers de la communication. Le caractère stratégique des compétences sociales contribue à leurs déploiement sur le long terme (et en gestion, de s'inscrire dans une logique de gagnant-gagnant).

Par ailleurs, préparer une négociation nécessite de l'implication et permet de penser et prévoir des plans d'action. En négociation, il est fort probable que l'étape de préparation des négociations ait un impact sur les compétences sociales. En dépit de cette préparation, l'imprévisibilité est fortement présente au cours des négociations, ce qui rend difficile pour les acteurs l'élaboration d'un plan toujours clair et précis. Le caractère dynamique et imprévisible des échanges peut expliquer le constat autour des compétences sociales qui revêtent un caractère « stratégique » mais s'apparentent fréquemment à des tactiques.

L'ensemble des interactions et des jeux d'influences s'instaurent dans une ambiance particulière. Nous avons ensuite considéré les compétences sociales associées au climat perçu au sein de négociations.

(3) Compétences sociales et climats

Nos résultats révèlent de façon ostentatoire la libération de la parole au sein d'un climat de « confiance ». Ce constat est observable au travers d'une fréquence et d'une diversité de compétences sociales plus élevées au sein de celui-ci que dans un climat de « méfiance » ou de « défiance » (Karsenty, 2008). Ces résultats renvoient aux travaux de

Discussions autour des résultats

Deschênes (1999) qui privilégie un climat de concertation et relève l'importance de la *compréhension empathique*, du *respect mutuel profond* et de *l'authenticité* pour une négociation « concertée », afin de favoriser l'émergence de nouvelles solutions. Cette concertation nécessite *« d'apprendre à mieux communiquer »* (p.8). La notion de *compréhension empathique* d'autrui a été abordée au cours de la description de la compétence sociale *Coopération-soutien-solidarité* (voir lexique). Ces deux dernières notions de respect et d'authenticité sont plus controversées dans un contexte de négociation syndicale où chacun cherche à tirer profit des situations et des points faibles révélés par autrui.

Nous constatons que le climat de concertation décrit par Deschênes correspond à un climat de confiance (Karsenty, 2008) qui favorise la mobilisation de compétences sociales dans un contexte de négociations syndicales. A un niveau plus large, l'entreprise est bénéficière lorsque les comportements ont une orientation *positive* car cela favorise une insertion « harmonieuse » et permet à *« l'organisation d'économiser l'énergie qu'elle dépenserait dans le cas d'une relation conflictuelle avec l'une des parties prenantes »* (Persais, 2004, p.132).

Toutefois, il n'est pas évident d'obtenir une convergence entre l'efficacité économique et sociale, c'est-à-dire qu'il n'existerait pas de politiques sociales parfaites appliquées par des managers aux comportements exemplaires. Inévitablement, les négociations sont propices aux conflits, à la confrontation ainsi qu'à l'émergence d'un climat de « méfiance-défiance » qui semble nécessaire pour gérer les oppositions. La négociation est un cadre de libération de la parole autour d'objectifs, de projets et de moyens antagonistes.

Les deux climats identifiés, de « confiance » et de « méfiance-défiance », apparaissent comme étant incontournables en négociation. Certaines compétences sociales sont associées à un climat de confiance et d'autres semblent être davantage révélées au sein d'un climat de « méfiance-défiance ». Les conflits relatifs à ce dernier climat ne doivent pas s'avérer trop nombreux mais leur présence semble nécessaire : *« il est évident qu'un excès de conflits doit être évité, mais l'absence de conflit est tout aussi indésirable, car elle diminue la capacité de traiter l'information complexe »* (De Drew, 1997 :13). Deux formes de conflits émaneraient des échanges : « cognitifs » et « affectifs » (De Drew & Van De Vliert, 1997). Le conflit affectif engendrerait la diminution de la performance et de la satisfaction (Marandon, 2003, p. 261) tandis que le conflit cognitif constituerait un *« facteur d'accroissement des performances au sein d'un groupe notamment »* (Amason & Schweiger, 1997 ; De Drew, 1997 ; Jehn, 1997, cités par Marandon, p.260) pour résoudre un problème et prendre des décisions notamment.

Discussions autour des résultats

De ce fait, en négociations syndicales, les climats de « confiance » et de « défiance-méfiance » semblent nécessaires à leur déroulement. Le second climat permettrait de régler les conflits affectifs, à condition d'être accompagné d'une bonne gestion. Celle-ci aurait pour conséquence de laisser émerger les conflits cognitifs et constituerait une condition *sine-qua-non* des échanges impliquant la mobilisation de compétences sociales spécifiques qui impulsent l'avancée de la négociation.

Pour finir, nous tentons de prendre du recul face aux compétences sociales au sein de ce contexte de négociations syndicales et de comprendre leurs liens avec les intérêts défendus. Nous nous sommes donc intéressés à ces compétences et à leurs impacts sur la finalité des négociations.

d) Hypothèse 3 : Compétences sociales et finalité

« La négociation est une procédure de décision par laquelle les gens tentent de trouver un accord commun au lieu d'agir par voie unilatérale » (Radtchenko-Draillard, 2012, p.1).

Dans la dernière hypothèse, nous analysons les compétences sociales selon la finalité considérée, selon les prises de décisions en tant que tenants et aboutissants des négociations.

H3 : Il existerait un lien entre la mise en œuvre des compétences sociales et la finalité de la négociation syndicale.

Certaines compétences sociales semblent incontournables afin de permettre aux acteurs de parvenir à leurs fins : *Affirmation de soi, Reformulation, Convaincre-persuader* ainsi que *Coopération-soutien-solidarité* et *Initiative ou proposition* sont majoritairement mobilisées.

Les observations de réunions de négociations, complétées par les entretiens et les auto-confrontations nous permettent de saisir les enjeux humains et professionnels et de discerner la défense des intérêts de chacun. Nous devons toutefois avancer avec prudence dans nos interprétations et adopter un détachement suffisant afin d'éviter un regard trop subjectif, noyé dans ce mouvement collectif.

Au regard des résultats obtenus entre compétences sociales mobilisées et finalité, nous constatons que l'évolution du processus de négociation semble impacter les compétences sociales. La nature de l'intérêt (majeur ou minime) influencerait les décisions prises en termes d'accord ou de désaccord. En négociation, le processus de prise de décision consiste à effectuer un choix entre au moins deux options. La dissonance cognitive (Festinger, 1957) relative à la décision est parfois observable. Elle se manifeste lors d'un comportement ou une opinion en contradiction avec ses propres idées. Elle est la

Discussions autour des résultats

conséquence d'une prise de décision hâtive ou empreinte de doutes, elle repose sur un phénomène de regret post-décisionnel au sein duquel l'option rejetée paraît plus attrayante que l'option choisie. Nous observons particulièrement ce phénomène au sein d'une organisation syndicale qui a été amenée à défendre des opinions et des choix collectifs effectués au sein du syndicalisme et hors réunion, parfois divergents des idées individuelles. Pour éviter cet effet, les individus ont tendance à modifier les opinions dans le sens du choix effectué et à réduire cette dissonance en augmentant les atouts de l'option sélectionnée (Ehrlich ; Guttman ; Schonbach ; Mills, 1975), particulièrement lorsque le choix est définitif.

Les intérêts sont toujours « discutés » et souvent accompagnés d'une explication. Une non-explication entraîne blocage, rigidité des comportements. Les intérêts sont exprimés et défendus en association avec des compétences sociales qui constituent des moyens d'action en vue d'atteindre des objectifs. Les prises de décisions finales seraient donc impactées partiellement par ces compétences mais également par d'autres facteurs que nous supposons mais que cette recherche ne nous a pas permis d'extraire.

La dynamique de la négociation dévoile un caractère évolutif empreint d'une variabilité d'éléments (intérêts, influences, interactions, climat). Ceux-ci influencent les comportements (individuels et collectifs) tels la mobilisation des compétences sociales et les conflits d'intérêts qui en découlent, le plus souvent entre leadership et salariés mais également entre sous-groupes.

(1) Constats généraux autour des comportements adoptés en négociations syndicales

Etre en mesure d'identifier les compétences sociales permettant d'atteindre plus aisément des objectifs reste difficile car les accords dépendent de la négociation en intégralité et divers facteurs interviennent dans les prises de décision. Cependant, nous observons que la fréquence élevée et la diversité des compétences sociales est associée à des demandes plus récurrentes et à un taux d'accords plus important.

Concernant les intérêts, un nombre conséquent de demandes a été exprimé et peu d'accords validés. Nous nous demandons si certains acteurs n'appliqueraient pas la théorie de la porte au nez en demandant beaucoup pour obtenir un maximum au cours des négociations syndicales.

D'autre part, pour les syndicalistes, il apparaît plus important d'obtenir des accords, même sans rapport direct avec la négociation (notamment lors d'un sentiment d'être lésé) plutôt que de ne rien obtenir du tout.

Illustration: suite au désavantage d'une organisation syndicale lié au mode d'élection catégoriel et non plus par coefficient (perte d'un siège), celle-ci demande les statuts de chaque organisation syndicale mis à jour déposés en mairie (non nécessaire pour l'avancée de la

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

négociation), « Maintenant que notre demande a bien éclaboussé…. » (Extrait des négociations observées).

Tversky et Kahneman (2004) ont identifié deux phénomènes phares au sein de la négociation. D'une part *« l'aversion pour le risque »* : les acteurs des négociations favorisent un gain minime mais certain à un gain aléatoire même plus important. D'autre part *« l'horreur de perdre »* : les acteurs des négociations favorisent une position aléatoire à la perte certaine d'un gain minime considéré comme source de satisfaction. De cette façon, aboutir à la signature d'un accord collectif peut offrir un sentiment de valorisation lorsque les demandes de chacun ont été prises en compte.

Ce constat interroge sur la notion de « sens » accordé à l'activité. La négociation apparaît comme un jeu où chacun tient son rôle et défend ses positions. De plus, en considérant cette notion de « sens » accordé à la situation, la façon d'appréhender une situation engendre certaines compétences sociales de manières diverses et régulièrement en tant que stratégies d'influences.

(2) Généralisation des résultats de notre étude ?

Notre recherche porte sur l'humain et ses comportements, et nous savons qu'il n'y a jamais deux situations totalement analogues, donc jamais de certitudes, mais uniquement des tendances générales et parfois généralisables. Il est donc utile voire nécessaire d'observer, écouter, analyser, considérer le cas par cas. Par ailleurs, les réunions de négociations ne sont pas reproductibles à l'identique, elles sont éphémères. Les résultats obtenus sont propres à la négociation et non universels. Les compétences sociales, bien que pouvant être transférables d'une situation à une autre, sont toujours liées à un contexte et exprimées dans l'action. De ce fait, les résultats ne sont pas représentatifs de l'ensemble des négociations collectives et sont propres aux négociations observées.

L'individu ne peut pas être considéré dans sa stabilité mais sous l'angle de remaniements cognitifs et de changements comportementaux. En négociation, ces variations de comportements sont observables par les compétences sociales et s'inscrivent en réponse à un contexte instable.

Toutefois, en dépit des variations de négociations rendant instables les ressources mobilisées, certains éléments relatifs aux réunions se retrouvent dans d'autres négociations et sont donc reconduits, voire parfois stabilisés dans certaines organisations. En adoptant une vision systémique des phénomènes en action, nous mettons l'accent sur les déterminants pouvant justifier de l'émergence et du développement des compétences sociales.

Discussions autour des résultats
Discussions autour des résultats

(3) Redéfinir les compétences sociales en négociations syndicales et identification de caractéristiques propres à ces compétences

En synthèse de ce chapitre, nous proposons de redéfinir les compétences sociales dans ce cadre particulier. Ces compétences issues de la négociation syndicale sont des ressources de communication qui, mobilisées par l'individu, témoignent à la fois de son adaptation au contexte en fonction des contraintes politiques, économiques et sociales et de sa faculté à rester dans son rôle de syndicaliste ou de figure patronale ainsi qu'à considérer les règles de conduites sociales et le cadre juridique des thématiques abordées.

Elles s'inscrivent dans le respect des collaborateurs ou des adversaires, elles ont la faculté de favoriser la compréhension mutuelle, elles convergent vers une fluidification des échanges et, enfin, elles influencent l'ambiance générale et la performance des interactions sociales.

Ces compétences (issues de la négociation syndicale) peuvent être mobilisées dans des optiques diversifiées regroupant des *stratégies d'alliances* entre acteurs, des *moyens d'action* permettant d'influencer autrui ainsi que des *outils* maniés de façon à défendre des intérêts à un niveau individuel, collectif, managérial voire sociétal. En ce sens, elles sont à même de se décliner en *tactiques* permettant aux acteurs de parvenir à leurs fins.

Nous pouvons proposer un ensemble des caractéristiques relatives aux compétences sociales en six points clés :

- Elles se manifestent et sont observables au travers de comportements verbaux et/ou non verbaux des individus qui les mettent en œuvre.
- Le contexte dans lequel elles apparaissent permet de leur donner sens.
- Elles peuvent être liées à la personnalité, de par leur caractère inné, mais sont également apprises : elles peuvent être modifiées et améliorées.
- Elles disposent d'un caractère transférable d'une négociation à une autre.
- Elles sont finalisées.
- Elles résultent d'une combinaison d'items diversifiés, mobilisés par l'individu de façon réfléchi en vue de parvenir à des fins stratégiques, ou au contraire de façon anarchique de par son caractère spontané et automatique lorsque le communicant est enclin à se laisser porter par les échanges ou son propre discours.

Discussions autour des résultats

Chapitre XIII : discussions autour de la méthodologie

4. RETOUR SUR LA MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en place une méthodologie spécifique afin d'approcher les compétences sociales en situation de négociations syndicales. Cette méthode rencontre des limites imposées par le champ d'investigation des compétences sociales dans ce contexte particulier. Elle rend compte de certains avantages mais également de difficultés que nous allons aborder.

Pour rappel, nous avons procédé en plusieurs étapes afin d'aborder les compétences sociales. Il nous semblait en effet difficile d'établir une méthode d'approche directe sans une connaissance approfondie des situations de négociations syndicales d'une part, et sans avoir testé et adapté les outils utilisés d'autre part. Les étapes s'articulent autour d'observations situées avec support de recueil et films. Par ailleurs, elles sont complétées par des échanges libres avec les participants, des entretiens semi-directifs et des entretiens d'auto-confrontations.

a) Méthodologie inspirée de l'ergonomie

Nous avons une démarche d'ergonome dans l'approche des compétences sociales dans le sens où nous cherchons à comprendre l'activité réelle de travail dans laquelle elles émergent puis à déterminer les liens existants entre celles-ci et certaines composantes contextuelles. Nous avons respecté la déontologie de l'ergonome reposant sur les règles de neutralité, d'anonymat ainsi que de respect des informations collectées et des situations observées.

Toutefois, seule l'approche méthodologique s'inspire de l'ergonomie. Nous n'avons pas suivi une démarche ergonomique dans son intégralité, incluant un diagnostic précis de situation et proposant des pistes d'améliorations. Par ailleurs, nous n'avions pas de réelle demande de l'entreprise en provenance d'une personne ayant un pouvoir décisionnel et souhaitant transformer une situation. Il s'agit de comprendre la situation observée et non de traiter un problème en particulier. Cette étude ne constitue pas une « recherche-action » ni une « recherche-intervention ». Nous ne sommes pas intervenus dans une logique formelle d'amélioration d'une situation liée à un problème relatif à la santé, à la sécurité ou à l'efficacité et associée aux besoins de l'entreprise, y compris en matière de dialogue social.
Nous relevons cependant un intérêt de la DRH et des syndicalistes pour la recherche.

Discussions autour de la méthodologie

b) Population observée

Les acteurs observés sont majoritairement identiques d'une réunion à une autre. Il arrive cependant qu'un acteur soit « remplacé » par un autre au cours de certaines réunions, ce qui pourrait constituer l'un des facteurs explicatifs de la variabilité des compétences sociales mobilisées par réunion. Toutefois, ces cas restent rares, les participants sont généralement identiques.

Nous n'avons pas analysé la variable « sexe » au cours de cette recherche : les participants sont en grande majorité des hommes et une femme au cours des réunions. Nous nous demandons si un milieu de femmes ou mixte aurait contribué au développement de compétences sociales différentes.

c) Analyses préalables de l'activité et élaboration d'un lexique des compétences sociales observées

Leplat (2002) rappelle qu'avant de s'intéresser aux compétences mises en œuvre au sein d'une activité, il est nécessaire de connaître la situation de travail et d'analyser cette activité.

Les observations réalisées avant d'avoir ciblé les réunions de négociations abordées dans le cadre de notre recherche nous ont permis de comprendre le fonctionnement des réunions et de connaître des participants avec lesquels nous avons échangé autour des thématiques abordées en négociation. Puis, le lexique des compétences sociales proposé dans la recherche a été adapté suite à ces observations préalables aux négociations analysées. En plus de comprendre le déroulement des réunions, y participer nous a permis d'observer la communication, d'extraire des compétences sociales relatives à celles identifiées dans le projet NACRE[39], de définir les items du lexique et également de tester l'outil grille de relevé.

Le lexique proposé constitue une base de référence qui nous a permis de construire le cheminement de la recherche. Il est discutable et nécessiterait d'être validé mais il est nécessaire dans le sens où il est l'un des fondements de cette étude et du repérage des compétences sociales.

Ce lexique rend compte d'un vocabulaire précis associé à chaque compétence. Nous les étudions en considérant un double aspect : le contenu verbal et le non verbal (gestes et postures). Ce dernier aspect renvoie aux propos de Serres (1999) qui affirmait que tout ce qui est dans la connaissance est avant tout dans l'ensemble du corps qui s'exprime par des

[39] Projet universitaire UPJV-FBS, 2006-2007.

Discussions autour de la méthodologie

« gestuelles », des « postures mobiles », une posture active dont les cinq sens canalisent les informations de l'environnement extérieur afin de les traiter.

Nous proposons des définitions des items des compétences sociales pour permettre leurs reconnaissances. Le fait de nommer une liste d' « items » de compétences et de les décrire ne donne pas accès à leurs complexités mais permet de proposer une solution afin de formaliser des éléments subjectifs et d'apporter un regard plus précis sur la réalité de l'activité. Cependant, des procédures détaillées de situations complexes garantissent une traçabilité des compétences mais pas de l'imprévisibilité. En ce sens, les définitions proposées ne reflètent pas le réel de l'activité.

Dans notre recherche nous nous intéressons au repérage des compétences. En plus de leur identification en situation réelle, nous cherchons à les formaliser.

d) Observations directes : difficultés au repérage des compétences sociales

Comment identifier ces compétences ? Comment accéder à cette part de « subjectif » ? Afin de les approcher, nous effectuons des analyses « *bottom up* » précises et *situées* de l'activité. Nous nous positionnons dans une démarche d'observation et d'analyse des compétences sociales et non d'évaluation. De Montmollin décrivait déjà la compétence comme un concept observable qu'il est possible de décrire et d'expliquer, mais non d'évaluer (Aubret ; Gilbert ; Pigeyre, 2002). La construction du lexique n'équivaut pas à un référentiel des compétences, il n'est pas doté de méthodes de notations professionnelles.

Nous avons identifié des similitudes entre certaines compétences sociales pouvant entraîner des confusions (exemples : *Ecoute active* et *Facilité à créer l'échange*, *Reformulation* et *Interrogation*, *Affirmation de soi* et *Convaincre-persuader*). Ce constat nous renvoie aux difficultés à les identifier et également à les définir, à les « objectiver ». Déjà la compétence est difficile à définir, sa reconnaissance ne va pas de soi et ne découle pas d'un modèle théorique universel comme le démontrent les propos de Lichtenberger (2003) : *« la définition et l'élucidation du contenu des compétences sont aujourd'hui l'objet d'un intense travail social (…), travail fait de conflits et de compromis provisoires »* (Defélix, 2005, pp. 7-20). La négociation autour de la reconnaissance de la compétence s'effectue à un niveau plus large que la stricte relation entre le salarié et l'employeur, elle inclut le responsable hiérarchique, le service RH et parfois les IRP. Ces négociations interviennent majoritairement au niveau individuel (reconnaître le salarié comme compétent), puis au niveau inter-organisationnel et intra-organisationnel (Bourque & Thuderoz, 2002).

Les compétences sont intangibles, *« donc difficilement identifiables et formalisables »* (Reix, 1995) » (cité par Persais, 2004, pp.119-145). Parmi les différentes méthodes permettant de relever les compétences au travail, la verbalisation ou l'auto description, le

Discussions autour de la méthodologie

jugement hiérarchique, la méthode des incidents critiques, le *benchmarking* ou le jugement externe (Antoine, Deflandre, Pichault, Naedenoen, Renier, 2006) nous avons privilégié l'observation directe afin d'approcher les compétences sociales dans leur contexte de mise en œuvre et d'objectiver leur repérage. Nous considérons que les communications ne peuvent pas être isolées du contexte au sein duquel elles émergent. Afin d'observer les éléments ciblés, il semble approprié d'utiliser des outils adaptés.

e) Outil « grille de relevé » des compétences sociales

Comme nous l'avons précédemment évoqué, la grille de relevé est issue d'un projet universitaire et avait été utilisée au cours de négociations syndicales. Dans le cadre de cette recherche, elle a été testée au cours de cinq réunions avant les négociations ciblées puis adaptée à la situation. Le lexique élaboré et les items relatifs aux 12 compétences sociales retenues dans le cadre de la recherche ont été issus de ces premières observations. Cependant, l'outil a été testé mais n'a pas été « validé ». Il aurait été intéressant de comparer des recueils de compétences sociales effectués par d'autres personnes au cours des mêmes situations afin de vérifier si nous parvenons à formaliser de façon identique ce que l'on souhaite observer. Cependant, pour des raisons de faisabilité, cela n'a pas été mis en place.

Par ailleurs, la grille de relevé nous a semblé être adaptée à la négociation sur le vote électronique mais moins à celle portant à la fois sur le vote électronique et l'accord préélectoral compte tenu de la densité et de la complexité des échanges ainsi que de la quantité d'informations à comprendre, à repérer et à retranscrire en peu de temps. Nous nous interrogeons sur l'usage de cette grille sans la participation à des réunions tests, dans le cadre des négociations syndicales. Il serait probablement nécessaire de la simplifier. Si nous n'avions pas « justifié » nos relevés avec les « phases » de négociations et des contenus issus des échanges, notre attention aurait été orientée strictement sur le repérage des compétences sociales selon les acteurs. Dans cette perspective, nous pourrions utiliser une grille simplifiée de recueil des compétences sociales, comme présentée Figure 40 ci-dessous :

D		OS 1		OS 2		OS 3		OS 4	
EA		EA		EA		EA		EA	
F.ECH		F.ECH		F.ECH		F.ECH		F.ECH	
A.SOI		A.SOI		A.SOI		A.SOI		A.SOI	
G.SOI		G.SOI		G.SO		G.SOI		G.SOI	
INT°		INT°		INT°		INT°		INT°	
R°		R°		R°		R°		R°	
CONF°•		CONF°•		CONF°•		CONF°•		CONF°•	
FLEX		FLEX		FLEX		FLEX		FLEX	
I ou PRO		I ou PRO		I ou PRO		I ou PRO		I ou PRO	
CONV PERS		CONV PERS		CONV PERS		CONV PERS		CONV PERS	
COOP S.S		COOP S.S		COOP S.S		COOP S.S		COOP S.S	
SYMP		SYMP		SYMP		SYMP		SYMP	

Figure 40 : grille simplifiée de recueil des compétences sociales

Discussions autour de la méthodologie

Les relevés de contenu des échanges sont propres à cette recherche, ils apportent une preuve irréfutable des faits observés et contribuent à l'affirmation, la confirmation et l'illustration de nos constats.

f) Rareté des observations directes dans la recherche et biais associés

Approcher de manière directe ce terrain sensible au contenu confidentiel est une opportunité. Rappelons en effet que les observations s*ituées* sont rares, comme le démontrent les résultats de l'étude de McKechnie et *al* (2002) sur les pratiques des chercheurs. Il en ressort qu'ils auraient tendance à utiliser en majorité des entretiens et des questionnaires : *« les auteurs constatent dans 247 articles publiés dans les revues du domaine, entre 1993 et 2000, que les entretiens (34,8 %) et questionnaires (20,3 %) constituent les modes d'enquête les plus fréquemment utilisés. Les observations directes sont loin d'être majoritaires (13 %) ; la part de la seule méthode associant observations et verbalisations, le penser-tout-haut, est encore plus modeste (8 %) »* (Boubée, 2010, pp. 47-60). Les observations en situations réelles sont donc relativement peu utilisées, ce qui témoigne des difficultés à y accéder.

La présence du chercheur aux réunions de négociations observées et particulièrement la présence de la caméra filmant l'intégralité de leur déroulement peuvent entraîner un biais. En effet, les individus observés risquent de modifier leurs comportements. Ils peuvent être inhibés ou au contraire motivés par la présence de la caméra (*« On a fait un bon film ! »* Propos de l'OS 2 à la fin d'une réunion) et nous ne sommes pas certains d'observer la réalité du travail. Cependant, au regard de la spontanéité des échanges, il semblerait que les acteurs se soient habitués à la fois à la présence du chercheur et à la caméra.

g) Apports des auto-confrontations

Les auto-confrontations témoignent de l'importance accordée au sens de l'intégralité du contenu des réunions. Toutefois, la mise en place des auto-confrontations est « lourde » car elle nécessite la participation d'acteurs disposés à donner de leur temps : *« elles les obligent à doubler leur participation »* (Darses *& al*., 2004). Par ailleurs, certains peuvent être confrontés à des difficultés face au renvoi de leur image : *« les enregistrements filmiques posent les problèmes de réception de l'image de soi et d'anonymat difficile à respecter »* (Falzon, 1997). Enfin, la manipulation des extraits peut impatienter le participant : « *la conduite de l'entretien se révèle complexe, l'écoute attentive des*

Discussions autour de la méthodologie

interviewés étant gênée par la manipulation du film (Guérin et al., 2004, cité par Boubée, 2010, p.3).

Sur le plan théorique, les critiques autour des méthodes d'entretiens d'auto confrontations fusent : rien ne vaut le « penser tout haut » (« *think aloud »)* exprimé au cours de l'action, estiment Ericsson & Simon (1993), qui prônent l'usage des verbalisations provoquées. Cependant, l'application de verbalisation s'avère inadaptée voire impossible à mettre en place dans un contexte de négociations syndicales où les échanges sont spontanés et continus d'une part et où la totalité des actions n'est pas consciente et s'avère inexprimable (Wilson, 1994) d'autre part. Nous avons donc ciblé les questions les plus adaptées au préalable. Les chercheurs en ethnométhodologie pourront décrédibiliser cet usage des auto-confrontations en affirmant le caractère « peu fiable » d'informations rétrospectives reportées en dehors du contexte de l'action située (Blanchet & Gotman, 2006).

Toutefois, nous constatons que cette méthode permet aux acteurs de se remémorer la situation vécue, d'adopter un regard critique vis-à-vis des actions et d'apporter un regard d'experts (Theureau, 2004). Même réalisés juste après une situation vécue, les entretiens sans supports peuvent témoigner de difficultés à se remémorer l'activité, tels que le relève Boubée (2010) : *« Navarro, Scaife et Rogers (1999), qui utilisent pourtant des entretiens post-recherche immédiats, remarquent les remémorations lacunaires des adultes, lors de recherches dans le Web »* (p.4). De ce fait, sans support vidéo, il peut y avoir un risque d'oublis liés au *« think after »* renvoyant à la réflexion après-coup, qui peut également engendrer la mobilisation de termes inappropriés : *« en outre, ils ont parfois dit ne plus se souvenir de ce qu'ils ont fait. L'usage ultérieur de confrontation à l'activité améliore le volume de données restituées remarque notablement Branch (2001) ».* Cette méthode des auto-confrontations assure aussi un relevé de données dense et fiable : *« le compte rendu, sans confrontation, des interactions avec les systèmes d'information, orienté ou non vers la description de la réussite de l'activité, risque donc d'offrir au/à la chercheur/se un matériau trop incomplet pour garantir la validité de son analyse »* (Boubée, 2010, p.4).

5. RETOUR SUR LA MÉTHODE D'ANALYSES DES DONNÉES

L'analyse des données est basée sur des informations recueillies en situation réelle avec l'outil *grille de relevé* et s'effectue également à partir du contenu filmique et des divers entretiens.

Discussions autour de la méthodologie

a) Retour sur les méthodes d'approche des « objets » étudiés en négociations

La méthode d'analyse des données recueillies est complexe. Dans notre étude, nous nous positionnons dans une logique de réflexion sur l'action et tentons d'élucider la manifestation des compétences sociales au sein et en fonction de leur contexte. Nous nous intéressons aux compétences pour mieux les comprendre, les repérer et les décrire en considérant leur environnement comportant des interactions diverses, des jeux d'influences entre acteurs et l'ambiance particulière. L'analyse de ces éléments renvoie aux questions suivantes :

- Comment appréhender le « climat » en situation réelle ?
- Comment identifier les jeux d'influences et stratégies d'alliances et de déviances ?
- Comment analyser les compétences sociales et la finalité ?

Concernant le climat : au sein d'une entreprise, diverses méthodes permettent d'évaluer le « climat social » telles que l'évaluation du taux de satisfaction à partir d'enquêtes d'opinions ou d'entretiens, la communication avec les salariés, les retours des représentants du personnel ou de l'encadrement, puis particulièrement les audits de climat social (Landier, 2008) incluant divers indicateurs tels que les avis, le taux d'absentéisme, le nombre d'arrêts maladies, les retards, les erreurs, les accidents, le turn-over… Il nous semble difficile de nous fonder sur la considération de ces éléments ou sur les méthodes proposées afin d'évaluer l'ambiance générale des échanges.

Les entretiens réalisés dans notre recherche permettent de donner certaines « clés » autour de l'atmosphère ressentie mais ces informations restent globales et relatives à une réunion ou aux négociations en général. C'est pourquoi nous avons adopté la méthode des « six chapeaux » de De Bono, qui considère par ailleurs quelques émotions, sans pour autant s'y attarder. Il paraît effectivement difficile de considérer le climat des échanges sans considérer *au minima* certaines émotions primaires des individus : *« ce qui est ressenti au cours d'une négociation est parfois plus important que ce qui est dit »* (Deschênes, 1999, p.12). Le fait de ne pas pouvoir faire part de certains ressentis entrave la fluidité des échanges et risque d'aboutir à un conflit. Nous avons donc considéré certaines émotions négatives primaires (Eckman, 1990) telles que la colère ou la peur (crainte). Les émotions reflètent les relations interindividuelles et l'ambiance globale des réunions. Des émotions négatives peuvent indiquer une tension relationnelle. Lors de la communication verbale, les interlocuteurs ressentent et manifestent des émotions. Ils transmettent des informations qu'autrui doit savoir décoder afin de comprendre son acolyte en tenant compte d'aspects verbaux et non verbaux universels (Knapp et hall, 1992).

Du point de vue des jeux d'influences, l'usage de la méthode MACTOR nous semble être adapté à ces analyses. Cependant, les intérêts des acteurs observés étaient variés et

Discussions autour de la méthodologie

fluctuants. Il aurait été plus facile d'utiliser cette méthode à partir de positions plus extrêmes pour chaque organisation mais également plus stables.

Concernant la finalité, celle-ci a été envisagée en tant que conclusions autour des divers intérêts dévoilés. L'identification de ceux-ci s'est élaborée sur la base du recueil de contenu des échanges en négociations et des entretiens avec divers participants. Cependant, avoir accès à l'intégralité des intérêts reste un exercice difficile voire impossible tant ils renvoient à des facteurs et à des conditions multiples et également confidentielles.

Dans la continuité du traitement des données, les analyses qualitatives ont été accompagnées d'analyses quantitatives.

b) Choix des statistiques descriptives

Le nombre de réunions suivies est « restreint » et est à l'origine du choix des statistiques descriptives. La taille de cet « échantillon » est révélatrice des difficultés d'approche du terrain des négociations syndicales. Elle rend compte des contraintes dans la mise en place d'une méthode de recueil exhaustive et optimale. La thématique des compétences sociales peut entraîner des craintes d'évaluation et revêt donc un caractère sensible. Par ailleurs, le terrain contient des données confidentielles à la fois pour l'entreprise et les participants.

Les analyses descriptives et le nombre restreint de réunions observées compte tenu des limites du terrain ne nous ont pas permis d'approfondir certaines corrélations. C'est pourquoi nous émettons de façon récurrente des suppositions et non des affirmations face aux résultats obtenus. Les analyses statistiques réalisées nous permettent en effet de constater l'association de deux événements. Elles indiquent la présence d'une influence réciproque et nous en extrayons des caractéristiques généralisables. Cependant, l'identification de deux processus observés de façon simultanée ne révèle pas de relation causale et ne justifie pas systématiquement de leur co-dépendance. Nous avons conscience que d'autres éléments interviennent pour expliquer les corrélations. Nous ne connaissons ni la nature du lien, ni l'influence réelle du facteur. Seule une méthode expérimentale permettrait éventuellement d'isoler les différents paramètres et de définir leurs effets respectifs.

Concernant les analyses quantitatives, cinq phases de négociation auraient été plus facilement exploitables que onze phases. Pour cela, il aurait soit fallu privilégier des « séquences » de relevé plus brèves en situation réelle (pour n'identifier qu'une phase par séquence), soit regrouper systématiquement les phases en cinq catégories. Ce dernier cas est apparu comme une option dans notre étude lorsque les résultats étaient trop disparates.

Discussions autour de la méthodologie

c) Autres facteurs susceptibles d'intervenir en négociations syndicales et d'impacter les compétences sociales

Nous avons évoqué jusque là des éléments relatifs à la méthodologie. Nous relevons à présent certains facteurs pouvant impacter la communication en négociation syndicale. Nous avons conscience de la complexité des éléments susceptibles d'intervenir en négociation. Il nous semble important d'en mentionner certains, et ce même de manière non exhaustive, car ils sont susceptibles d'influencer les compétences sociales mises en œuvres dans les négociations syndicales. Ces éléments sont très différents : certains sont liés à l'individu alors que d'autres sont davantage socio-historiques.

Les facteurs exposés posent des questions théoriques mais aussi méthodologiques quant à leur éventuel repérage.

Dans cette recherche, nous nous sommes focalisés sur divers « objets » relatifs au contexte de négociations syndicales que nous avions jugés susceptibles d'impacter les compétences sociales. Ils ne sont pas exhaustifs. De multiples autres éléments entrent en ligne de compte en négociation et sont susceptibles d'influencer les compétences sociales (comme nous l'avons évoqué au cours de l'hypothèse 3). Toutefois, la recherche d'exhaustivité ne peut aboutir à des résultats précis. Nous ne pouvons pas analyser toutes les caractéristiques d'une situation en mesure d'influencer les compétences sociales. Nous ne pouvons pas non plus étudier l'intégralité du processus de mobilisation : certaines compétences peuvent être mobilisées par raisonnement, habitude ou impulsion. Enfin, nous n'avons pas accès à l'intégralité des mécanismes d'articulation des ressources, individuellement et parfois collectivement, aboutissant à la compétence effective. De ce fait, être sélectif apporte un regard plus formel.

Notre recherche n'est pas focalisée sur les éléments suivants :

- Emotions et affects des acteurs
- Personnalité des acteurs
- Recherches et approches autour de la communication incluant la syntaxe et la dialectique
- Histoire particulière de chaque organisation syndicale et approche des stratégies de chaque syndicat

(1) Emotions en situation réelle

Nous ne pouvons nier la présence d'émotions et d'affects qui animent les participants au cours des réunions. Les émotions, selon Darwin, servent de base à la

Discussions autour de la méthodologie

communication : elles sont le socle de la communication interhumaine. Kupelesa (2006) affirme que l'activité de l'individu est génératrice d'émotions. Les travaux réalisés sur l'imagerie cérébrale ont mis en évidence un lien et une influence réciproque entre les processus cognitifs et les émotions. L'activité cognitive suscite les émotions, à l'origine du comportement. De même, les émotions peuvent influencer les processus cognitifs de façon positive ou négative, par exemple dans les processus de décision (Ribert-Van De Weerdt, 2001). Par ailleurs, il se peut que les affects viennent annihiler l'interaction (Gauvreau, 2008). Cependant, nous choisissons volontairement de séparer les éléments qui relèvent du contenu négocié intégrant les compétences manifestées des phénomènes psychiques qui les sous-tendent. Il nous semble en effet peu aisé d'accéder à ces derniers et inopportuns d'ajouter des variables à l'ensemble des éléments analysés au cours de notre recherche. Les variables observées dans l'étude ne préjugent ni de la personnalité ni de la sphère intrinsèque voire intime de chaque acteur mais il est fort probable qu'elles en découlent.

(2) Personnalité des acteurs

La personnalité est fréquemment interprétée comme incluant ce que les personnes disent, pensent, font ou croient et ces attributs sont combinés plus ou moins distinctement chez chaque personne. Chacun de nous possède une certaine personnalité et celle-ci influence la performance au travail. (V. Catano; W. Wiesner; R. Hackett; L. L. Methot; *Recruitement and Selection in Canada*, 2010). La personnalité renvoie à une palette d'attributs individuels qui permet de différencier les individus en fonction de leurs tendances à agir et à penser (Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005). Elle est généralement définie comme étant un ensemble de caractéristiques qui influencent ou permettent d'expliquer un comportement individuel. Le terme de personnalité revêt deux sens. D'une part, il fait allusion aux structures internes d'un individu qui sont reconnues initialement par la personne et inférées par les autres. D'autre part, il fait référence à l'impression distinctive qu'une personne fait sur les autres : c'est *la personnalité de la perspective de l'observateur*, qui est essentiellement la même que la *réputation* de la personne (MacKinnon, 1944).

En France, les tests de personnalité (et de motivation) sont parmi les plus fréquemment utilisés[40]. Nous aurions donc un large choix en termes de procédures d'identification de la personnalité. Son évaluation consiste en l'utilisation de plusieurs démarches établies pour relever les similitudes et les différences entre les gens, en ce qui concerne leurs *traits de caractères*. Une différence est à souligner entre *les tests* de personnalité et *l'évaluation* de la personnalité. Les tests de personnalité renvoient à l'utilisation de tests psychologiques pour identifier les traits de caractère de la personnalité de l'individu. Le concept de *trait* est employé afin d'expliquer les différences de réactions des individus dans une même situation ainsi que la constance de comportement d'un même

[40] Cap sur l'accompagnement professionnel (CAPAP).

Discussions autour de la méthodologie

individu dans différentes situations (Robert G., Hubert S., Murray B. *Human resource selection*, 2010). L'évaluation de la personnalité intègre plusieurs sortes d'informations qui ont été évaluées chez l'individu, notamment au travers de l'utilisation de tests (Americain Educational Research Association (AERA), Americain Psychological Association, and National Council on Measurement in Education, 1999, chap. 12; Fernandez-Ballesteros, 1997; Matarazzo, 1990; Meyer & *al*, 2001). De même que pour les émotions, considérer la personnalité en plus des éléments analysés dans notre recherche aurait alourdi d'autant plus un dispositif méthodologique déjà complexe.

(3) Recherches et approches autour de la communication, la syntaxe et la dialectique

Nous souhaitons observer les compétences sociales de façon à proposer des outils reproductibles, améliorables et réutilisables. Au sein du lexique, nous nous concentrons donc sur des éléments de communication verbale et non verbale qui sont « accessibles » de manière spontanée en situation réelle. Les règles associées à la syntaxe et à la dialectique, de par leur complexité, ne nous semblaient pas analysables en situation directe.

(4) Histoire de chaque organisation syndicale et étude des stratégies de chaque syndicat

Comme mentionné précédemment dans la partie « terrain » (cf. page 120), chaque organisation syndicale est issue de mouvements historiques. Les syndicalistes ont développé des ressources et *pouvoirs d'action* dans une situation particulière. Ces *pouvoirs d'action* ont évolué au fil des années, suite à l'influence de la mondialisation. Les nouvelles formes d'organisation du travail et la modification des identités professionnelles font partie des éléments qui modifient le « pouvoir syndical ». L'histoire propre à chaque organisation syndicale a donc engendré une « culture » qui leur est propre, qu'ils établissent, respectent, intègrent et perpétuent.

De même, l'histoire, l'expérience et la culture de chaque instance engendre des représentations ou des préjugés qui découlent de leurs propres fonctions et actions *« derrière tout fait social (…) il y a de l'histoire, de la tradition, du langage et des habitudes »* (Mauss, 1924, p.281, cité par Prot, 2011, p.3). Leurs perceptions d'eux même ou « réputations » sont susceptibles d'influencer leurs comportements en négociation (propos d'une OS en entretien : *« On dit souvent qu'on est contre la direction »*). La manière dont les acteurs s'attribuent leurs rôles et la perception d'eux même peuvent influencer la façon dont ils vont vivre leurs fonctions ainsi que la mise en œuvre de leurs compétences sociales.

Discussions autour de la méthodologie

Ainsi, divers éléments sont susceptibles d'intervenir et d'interférer avec les compétences sociales des acteurs. Cependant, étudier les émotions ou la personnalité pose la question de leur repérage, de leur discernement et de leur évaluation. Comment identifier les émotions ? Comment établir un profil de personnalité sur chaque personne ? Il existe certes diverses méthodes mais, du fait de la complexité du repérage des compétences sociales combiné à l'identification du processus évolutif de négociation et de l'attention portée aux divers « objets » des négociations syndicales, il nous semblait inadapté de rajouter des variables à analyser.

Par ailleurs, l'histoire et les stratégies relatives aux organisations constituent des déterminants susceptibles d'expliquer leurs valeurs, leurs comportements et leurs choix. Toutefois, notre objet d'étude principal est avant tout l'analyse des *compétences sociales*, sur lesquelles nous nous concentrons en particulier. De plus, avoir accès aux stratégies propres aux syndicats ne s'est pas avéré possible dans le cadre de notre recherche malgré diverses demandes d'informations.

d) Compétences sociales en négociation : respect d'attentes sociales ou capacités d'actions liées aux objectifs ?

En règle générale, le développement des compétences dépend de la direction de l'entreprise et de son mode de management. Ce champ de recherche s'inscrit à un niveau individuel mais entraîne des conséquences sur l'organisation en fonction de la finalité des négociations.

Les compétences sociales ne pourraient être réduites à un mécanisme de soumission à un modèle attendu. Au contraire, dans le cadre de la négociation, elles apparaissent comme l'expression d'un « combat » individuel et/ou collectif pour atteindre des objectifs et défendre des intérêts. Il s'agit d'être performant non plus uniquement pour correspondre aux attentes d'une organisation, mais d'être performant dans la situation pour « jouer » un rôle en respectant les règles de la négociation et en favorisant ses chances de « gagner ».

Commencer par « normer » des compétences et apprendre à les retranscrire en acte pour être efficace apporte un nouveau regard sur le travail effectué. Ces réflexions aboutissent aux questionnements suivants, déjà soulevés par Bellier (2002) : où serait l'intérêt d'une telle recherche sur les compétences sociales pour les acteurs et la GRH ?

Discussions autour de la méthodologie

Chapitre XIV : réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

Ce dernier chapitre concerne les questionnements autour des éventuelles retombées pratiques de cette recherche dans le cadre de l'entreprise. Les compétences sociales sont principalement issues d'un discours descriptif et sont souvent associées au management et à certains secteurs d'activité spécifiques. Mieux comprendre ces compétences en négociations syndicales permet de mieux saisir leurs rôles et impacts. Les compétences sociales sont parfois décrites dans les référentiels mais sont imprécises dans le cadre des négociations. Au regard des acteurs de l'entreprise, mieux appréhender ces compétences leur permettrait de peaufiner leurs techniques de communication en négociations syndicales et plus largement pourrait apporter une contribution au dialogue social.

Au sein de l'entreprise, nous constatons l'ampleur de la communication et de son rôle attribué par les salariés et les leaders. Ceux-ci la positionnent souvent comme « cause » des problèmes et dysfonctionnements de l'entreprise. La communication renvoie dans ce sens à un outil langagier « d'euphémisation » qui permet d'éviter de dire la réalité et de parler de réels problèmes conflictuels existants. La communication est considérée comme un moyen de rétablissement du désordre d'un état social (Olivesi, 2002).

Cette réflexion repose sur le domaine de la psychologie du travail. En effet, cette recherche est orientée vers les aspects humains dans le sens où nous nous intéressons à l'homme au travail et considérons divers éléments individuels et collectifs qui structurent et influencent les comportements en situations professionnelles. Nous nous questionnons sur d'éventuels apports aux connaissances en psychologie du travail et à la gestion des ressources humaines, positionnés dans une perspective d'application au sein de l'entreprise. En ce sens, l'étude est susceptible de renvoyer à des questionnements au sein de divers domaines relatifs à la politique de formation individuelle et collective, à l'animation voire à l'évaluation. Plus globalement, elle renvoie à la communication dans le travail et en entreprise.

Cette recherche propose des pistes de réflexions autour des conditions de mobilisation des compétences sociales, sur leur appréhension et leur contribution en négociations syndicales.

Plus largement, elle s'inscrit dans l'optique d'apporter un support de réflexion sur la possibilité de promouvoir les compétences sociales des négociateurs et de transférer la maîtrise de ces compétences dans d'autres situations professionnelles.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

6. UN FUTURE «PROMETTEUR» DES COMPÉTENCE SOCIALES ?

a) Elaboration d'un référentiel des compétences sociales ?

Comme mentionné précédemment, nous précisons que cette étude ne s'inscrit pas dans une optique d'évaluation des compétences sociales de la personne au cours du processus de négociation. Elle ne prétend pas non plus proposer un référentiel type « comportement idéal » des acteurs participants aux négociations ou du directeur, d'autant plus qu'en situation de négociation, les intérêts sont majoritairement contradictoires. Cependant, afin de prolonger notre réflexion qui s'ensuit des résultats de cette recherche et des aspects méthodologiques abordés, il nous semble intéressant d'élargir notre vision et de réfléchir autour de la question d'un référentiel.

L'entreprise cherche à « délimiter » l'humain au travers des termes et des pratiques. Des définitions globales et similaires portent sur les compétences sociales mais dès que l'on cherche à les décliner et à décrire leurs composantes, nous retrouvons des descriptions hétérogènes qui témoignent de leurs diversités et également de la multiplicité des représentations des situations de travail auxquelles elles renvoient. Derrière ces différences, nous questionnons les applications pratiques et la possibilité d'élaborer une « typologie applicable » aux grandes entreprises.

Cependant, dans tous les métiers basés sur le relationnel, les procédures détaillées peuvent nuire à l'activité et ne peuvent pas annuler l'imprévisible. Les définitions et descriptions ne peuvent pas être circonstanciées à outrance, au risque de diminuer la liberté d'action des participants en les contraignant à l'application stricte de comportements conformes à une norme attendue par l'entreprise ou une fonction. Cet effet serait d'ailleurs susceptible d'engendrer un cercle vicieux de frustrations en provenance des acteurs communicants.

Concernant la création éventuelle d'un référentiel relatif aux compétences sociales des syndicats en négociation, la DRH se positionne comme y étant favorable mais se questionne sur la possibilité de sa mise en place ainsi que sur le caractère subjectif des compétences :

« C'est un vrai sujet, moi perso j'y suis favorable, c'est compliqué il y a rien aujourd'hui, quelqu'un qui négocie ça, faut telles ou telles compétences (…) je n'ai pas de référentiel qui me dit lui objectivement (…) donc je ne le fais pas intuitivement mais ça reste subjectif en fonction de mon ressenti et ça j'aime pas. (…) ce sont des compétences, comment les valoriser, puisqu'ils développent des compétences de gestion, d'animation d'équipe, de négociation, comment ça se valorise ? Il y a des nouveaux dispositifs, syndicales l'IRF etcetera qui se développent pour valoriser ses compétences

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

au niveau syndical. Après ce sont des compétences « génériques » comme par exemple : capacité à défendre un point de vu, affirmation de soi, influencer, assertivité, l'influence des autres, capacités d'argumentation, persuasion…faire des compromis, entendre la position de l'autre, les stratégies, décoder les stratégies de l'autre, comprendre… ».

Dans l'élaboration d'un référentiel, Prot (2011) reprend l'idée de Mayen. Il positionne la situation comme étant centrale dans cette démarche et rappelle que son analyse permet d'identifier ses particularités en termes d' « invariants », de « buts » et de « ressources » mobilisées mais aussi les « objets à transformer », les « conditions de réalisation » et les tendances générales (Mayen, Métral, Tourmen, 2010, cité par Prot, 2011, p.4).

Un référentiel permettrait de mettre en évidence les compétences sociales à mobiliser. Il permettrait également de formaliser les compétences, leur reconnaissance et éventuellement une anticipation des besoins en termes de mobilisation de compétences en fonction des ressources et des besoins de l'entreprise, que ce soit au niveau de la direction ou des syndicats. Cependant, il ne s'agirait pas d'avantager l'un au détriment de l'autre. La conception d'un référentiel permettrait de formaliser les compétences sociales en vue de les améliorer en fonction d'une fiche de poste au sein de l'entreprise. Les items définis dans le lexique au sein de cette recherche peuvent constituer une base de réflexion autour de l'élaboration d'un référentiel qui met la compétence au cœur d'une démarche de gestion des ressources humaines prédictives. Ils forment également éventuellement une base d'évaluation orientée vers l'efficacité et la performance.

b) Transférabilité des compétences sociales

La question de la prescription de ces compétences renvoie à leur caractère transférable, sur le champ individuel comme celui du collectif. Ces compétences sont présentes dans des situations relatives à l'échange, à la réflexion de groupe, au débat et plus globalement à la communication comme dans les groupes projets (Wittorski., 1998). Elles s'inscriraient en référence à une activité mais également plus largement dans le cas de perspectives futures au sein de mobilité interne ou de GPEC. Ces compétences seraient notamment utiles dans l'évolution vers des postes basés sur la communication voire des postes de « pouvoir », comme l'illustre le constat d'évolution de divers responsables syndicaux ayant pu avoir accès à des postes de « pouvoir » dans l'entreprise ou créer leur propre structure (Nicole Notat, Edmond Maire, Jean Kaspar, Christian Jacob, Edouard Martin ou par exemple en dehors de France Lech Wałęsa, syndicaliste qui est devenu Président de la république en Pologne de 1990 à 1995). Pour cela, l'ouverture vers des formations visant à développer ces compétences constituerait un facteur facilitateur de leur transférabilité dans diverses activités les intégrant.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

c) Réflexion autour de formations adaptées visant à développer les compétences sociales

La mobilisation des compétences sociales dans les champs d'application professionnelle s'inscrit idéalement dans une quête d'accompagnement individuel et collectif permettant à chacun d'être doté de compétences sociales « solides ». Il s'agirait d'inspirer ces compétences sociales dans l'entreprise en tenant compte du contexte et de l'influence de l'environnement à la fois social, économique, politique, technique, juridique et en fournissant des repères.

En GRH, l'ouverture sur des formations adaptées viserait à développer certaines compétences sociales relatives à la négociation syndicale en prenant conscience que ces négociations sont plus ou moins génératrices de conflits. Il s'agirait de valoriser et de développer des compétences sociales en vue d'échanges globalement plus « sereins » et propices à l'avancée des échanges.

Ces formations pourraient concerner les syndicalistes et plus largement les instances représentatives du personnel ainsi que la direction elle-même, afin de considérer l'ensemble des potentiels négociateurs. Ces formations proposeraient d'améliorer et de développer un « savoir négocier efficacement » au travers des capacités à être écouté, être entendu, s'affirmer, convaincre, défendre ses intérêts… Ces formations pourraient aussi proposer des pistes afin d'augmenter la performance en termes de fluidité des échanges contribuant à l'atteinte d'objectifs. Les compétences sociales pourraient ainsi être développées au sein des formations sur la base d'explications, de démonstrations, de répétitions, d'entraînements à la mobilisation des ressources appropriées et à la prise de recul nécessaire pour analyser une situation. Par ailleurs, la prise de conscience de ses propres ressources pourrait être stimulée et favorisée par un accompagnateur.

Cette approche permettrait de percevoir les compétences sociales comme créatrices de valeur. Par ailleurs, outre le milieu des négociations syndicales, l'acquisition et l'amélioration de ces compétences s'avèreraient utiles dans des domaines diversifiés : au sein de réunions, de groupes projets, d'équipes de conception… En fait partout où le relationnel et la communication sont essentiels.

Cette recherche aboutit à une réflexion centrée sur la question relative à la reconnaissance des compétences sociales des négociateurs.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

d) Vers une reconnaissance des compétences sociales ?

Dans le prolongement de ces questionnements autour de la formalisation des compétences sociales, de leur standardisation vis-à-vis d'une activité, de leur transférabilité et des possibilités de formations, nous nous interrogeons sur la possibilité de leur reconnaissance par une validation des acquis et expériences (VAE), par l'intermédiaire d'une Certification de qualification professionnelle (CQP) ou d'un organisme extérieur certificateur.

Il existe encore peu de travaux renvoyant à ces types de compétences et à leur développement (Liétard & Julien, 2004). Pour autant, la question de leur reconnaissance se pose concernant les instances représentatives du personnel, notamment depuis la loi de 2002 de modernisation sociale qui intègre cette notion d'expérience au cours d'activités jusque-là non concernées et incluant celle des syndicats. Il existe notamment des licences professionnelles sur le droit social et syndical qui proposent des enseignements pour les personnes ayant intégré une structure privée ou une collectivité locale, qui proposent des cours sur les pratiques de négociations collectives. Cependant, elles proposent de développer des compétences mais n'offrent pas de certification vis-à-vis de compétences déjà existantes. Par ailleurs, étant fortement orientées vers le droit privé et administratif, ces types de formations rendent compte d'acquisitions de connaissances théoriques mais la question du développement des compétences sociales reste en suspens. Celles-ci nécessitent la mobilisation de connaissances diverses relatives aux thématiques abordées mais l'acquisition de connaissances ne se suffit pas à elle-même : encore faut-il être en mesure de les démontrer au travers de compétences issues de la communication.

Récemment, le projet de loi relatif au dialogue social (juin 2015) pourrait considérer cette expérience professionnelle au sens large, ce qui questionne l'intégration de ces compétences sociales et leurs reconnaissances.

7. COMPÉTENCES SOCIALES DANS LA CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU DIALOGUE SOCIAL

a) Nouvelles réformes du dialogue sociale incluant la certification de compétences non officiellement reconnues

En milieu d'année 2015, Manuel Valls exprimait le projet d'accorder une place plus large à la négociation collective et particulièrement à la négociation d'entreprise. Celle-ci est perçue comme un moyen efficace et incontournable de performance économique d'une entreprise selon Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du travail.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

Les évolutions socio-historiques des contextes de travail modifient les situations de négociations : celles-ci sont marquées par la variété et des effets de restructurations diverses et notamment économiques. Les attentes en termes de compétences sont également revisitées (Hajjar & Baubion-Broye, 2004). Les thématiques initiales négociées portaient sur des revendications de hausses de salaires, de diminution de la durée du travail et de sécurité de l'emploi. Aujourd'hui, les négociations s'élargissent et les thématiques abordées reposent sur les avantages sociaux, les horaires, l'âge de la retraite, la sécurité au travail, etc. Depuis 1986, la souffrance au travail est dénoncée et les questions d'ergonomie et d'organisations humaines sont de plus en plus présentes en entreprise.

Le dialogue social regroupe les échanges entre employeurs ou organisations d'employeurs et organisations syndicales et salariés et s'inscrit dans l'optique d'aborder les attentes respectives de chacun et de trouver des solutions afin de les satisfaire. Cette considération des besoins et attentes des individus au sein de l'entreprise joue un rôle important afin de lutter contre le désengagement des représentants du personnel. En effet, la réalité du dialogue social est telle qu'elle dévoile un déclin des syndicats en entreprise. La présence des représentants du personnel et des délégués syndicaux est relativement faible : 63% des établissements de 11 à 19 salariés et 35% de ceux de 20 à 49 salariés en sont dépourvus, remarque Jean-Paul Guillot[41] (2015).

Dans ce contexte rendant compte de l'importance du rôle des négociations syndicales en entreprise mais aussi face à la baisse des syndicats dans les entreprises, se pose la question de la valorisation des compétences sociales des négociateurs. Cette valorisation pourrait constituer un élément moteur de la carrière individuelle et un composant dynamisant dans la volonté d'endosser le rôle de représentant des salariés. Le constat du désengagement progressif pourrait notamment s'expliquer par l'absence de reconnaissance de leur rôle dans la vie de l'entreprise. Engager et réengager est un élément clé pour la recherche de performance de l'entreprise. Dans ce cadre, la proposition de valorisation des compétences sociales pourrait être une des solutions envisageables pour y contribuer.

La loi *Rebsamen* rend compte de la préoccupation portée à l'amélioration et à la qualité du dialogue social en entreprise. Elle a été discutée à l'Assemblée nationale en vue de le fluidifier dans les entreprises et a été officiellement adoptée en juillet 2015. Les nouveautés du texte adoptées en termes de modifications du dialogue social reposent sur divers aspects. La loi propose notamment une représentation pour les entreprises de moins de onze salariés, par l'intermédiaire de commissions régionales paritaires. Une délégation unique du personnel peut regrouper les membres DP, CE et le CHSCT dans les entreprises de 50 à 300 salariés sous la condition d'accord de l'employeur et sous la condition d'accord des

[41] Président de l'association « Réalités du dialogue social ».

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

salariés et des syndicats pour les entreprises de plus de 300 salariés. Par ailleurs, les négociations obligatoires seront rassemblées en trois axes majeurs (rémunération et temps de travail, qualité de vie au travail, emploi), en trois rendez-vous, dont la fréquence peut être assouplie.

Dans la continuité de l'intérêt porté au dialogue social, la commission des affaires sociales a répondu au projet de loi n° 476 (2014-2015) sous la forme d'un rapport rédigé par Mme Procaccia et enregistré à la Présidence du Sénat le 10 juin 2015. Le chapitre II issu de ce rapport porte sur « *la valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical ».* Au sein de celui-ci, la valorisation des compétences sociales issues de l'exercice d'un mandat syndical ou de représentant du personnel est abordée. La loi relative au dialogue social et au soutien de l'activité salariale se montre favorable à une VAE de l'action syndicale.

La loi du 24 novembre 2009 a établi un inventaire des compétences et habilitations associées aux compétences transversales issues d'une activité professionnelle. Ces compétences ne sont pas confirmées par un diplôme d'Etat mais cet état de fait ne soustrait pas leur caractère indispensable à l'exercice de certaines activités. La question de la valorisation de ces compétences au cours de l'activité des IRP ainsi que de l'établissement d'une nouvelle certification est approchée dans ce projet.

La commission a fait part de sa position concernant ce projet. Elle reconnaît la contribution éventuelle de celui-ci vis-à-vis de l'évolution professionnelle, qu'elle juge toutefois modeste. Le document adressé par le Gouvernement aux partenaires sociaux avant la négociation relative au dialogue social laissait entendre les bénéfices d'une amélioration des compétences acquises des partenaires sociaux et la valorisation de formation les intégrant, perçut comme *« levier d'anticipation et d'accompagnement de représentants syndicaux pour favoriser leur évolution professionnelle »* et encourageant *« la reconnaissance des compétences acquises dans l'exercice de leur mandat pour la poursuite de leur carrière professionnelle »*[42].

Cependant, l'article 24 sur le projet d'accord présenté par le MEDEF et l'UPA perçoit ce projet en tant que *« processus paritaire et non législatif ».* Le Comité paritaire national pour l'emploi et la formation professionnelle (COPANEF) permettrait de recenser les compétences relatives à l'exercice du mandat de représentant du personnel ou de délégué syndical. Selon l'article L.6112-4, ces compétences font l'objet d'une certification[43] et permettraient de bénéficier d'éventuelles dispenses dans le cas de VAE et/ ou de l'obtention d'une autre certification.

[42] Document d'orientation de la négociation nationale interprofessionnelle relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés, juillet 2014.

[43] Dans l'inventaire mentionné au dixième alinéa du II de l'article L. 335-6 du code de l'éducation.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

Ce projet révèle la possibilité d'une co-validation par l'employeur et l'instance représentative exerçant le mandat. Les modalités d'acquisition de cette certification feraient l'objet d'un accord d'entreprise ou de branche. La commission de juin 2015 émet une réserve dans cet élan de reconnaissance de compétences relatives à l'exercice de ce mandat. En effet, selon la Commission nationale de certification professionnelle (CNCP), les certifications doivent être attestées par un document officiel. Celui-ci doit provenir d'une instance professionnelle « légitime », rappelant *« les efforts immenses de coordination qu'exige un système national de certification professionnelle nécessitent, de toute évidence, la participation de l'État (Sarnin, 1998) afin de permettre notamment la reconnaissance nationale et intersectorielle des compétences »* (Bélanger, Legault, Chaire, Beaupré, Voyer, Trottier, 2004, p.41)[44]. Par ailleurs, entrer dans cette dynamique requiert une logique d'évaluation, pourtant redoutée par les salariés. Elle nécessitera une vérification des connaissances acquises sur la base d'un référentiel mais aussi de critères d'évaluation définis objectivement. Les négociations autour du vote de cet article intégrant la question de la certification et de référentiels de compétences permettant d'avoir une méthode commune sont actuellement en cours.

b) Vers le développement des compétences sociales des partenaires sociaux ?

Jusqu'alors, certains patrons appréhendent le dialogue avec les syndicats, certains ayant la réputation d'être dans la confrontation pure et dure et de créer des problèmes. Ce dialogue est cependant recherché et, mené avec respect, il constitue un outil de travail conséquent pour l'entreprise. Le dialogue social a un coût : moins les échanges sont sereins et efficaces, plus les réunions s'allongent**.** En ce sens, contribuer à améliorer les échanges en valorisant les compétences sociales augmente la performance globale de l'entreprise, comme l'exprimait Hubert Landier (2014), qui rappelle que le risque social pour l'entreprise se décline en tensions qui risquent d'aboutir à des conflits plus ou moins néfastes et perturbants pour l'entreprise. Le dialogue et les compétences sociales issues de celui-ci sont favorisés par un climat de confiance, propice à la recherche de communication. Afin de conjurer le risque de conflit (et de grève) en entreprise, Hubert Landier relate l'importance de considérer et de répondre aux attentes des salariés, demandes qui se complexifient et se diversifient au fil des ans. Le dialogue social exerce son rôle à ce niveau, il permet de mieux cerner et appréhender ces demandes et de provoquer chez les salariés l'envie de s'impliquer et de s'engager, notamment par une politique sociale fondée sur la reconnaissance des besoins des salariés. Nous supposons que l'amélioration des compétences sociales impacte les négociations syndicales qui influent sur le dialogue social en entreprise.

[44] Rapport de recherche présenté au Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

Nous nous interrogeons ainsi sur les bénéfices de l'implication d'une politique de reconnaissance des compétences sociales considérées comme « plus-value » des négociateurs. Cette reconnaissance pourrait à la fois permettre de motiver et lever des volontaires pour représenter le personnel, les dynamiser dans le rôle de défenseur des salariés. Elle pourrait également apporter aux acteurs des négociations (employeurs et organisations syndicales) une valorisation de leurs rôles, de leurs compétences considérées comme transférables au sein de situations de communication en entreprise.

8. OUVERTURE VERS DE NOUVELLES RECHERCHES…

En dépit des recherches ayant pu être réalisées jusqu'alors sur les compétences sociales, cette étude nous semble disposer d'un caractère « inédit » de par la méthode d'approche du terrain, les outils méthodologiques proposés, le contexte et l'étude des liens avec les composantes des négociations syndicales, encore inexploités.

Elle ouvre une porte à de nouvelles recherches autour des compétences sociales. Il serait intéressant de réaliser des observations au cours d'un nombre plus important de réunions et éventuellement de procéder à des études comparatives. Celles-ci permettraient d'extraire des différences et des similitudes entre compétences sociales des négociateurs et d'identifier un potentiel caractère universel de celles-ci.

Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques
Réflexions autour d'éventuelles retombées pratiques

CONCLUSION

Cette recherche s'inscrit dans une approche exploratoire fine des compétences sociales dans le cadre des négociations syndicales avec le choix d'une méthode particulière empruntant à l'ergonomie puis aux champs de la psychologie sociale et de la psychologie du travail de par l'approche des comportements des acteurs sociaux. Depuis plusieurs années, les organisations syndicales et instances représentatives du personnel font face à des modifications conséquentes dans leur environnement économique et social. Celles-ci ont des répercussions sur l'élaboration de la stratégie syndicale et leurs comportements relationnels notamment lors de la défense d'intérêts en négociations syndicales.

L'étude ne propose pas un guide pratique de l'usage des compétences sociales en négociation. Elle s'oriente vers une compréhension de celles-ci en interdépendance avec un environnement soumit à des rapports de force et parfois conflictuel. Il a été démontré que les compétences sociales existent en négociations. Elles découlent de la communication et nourrissent la dynamique des échanges. Elles sont portées par les organisations syndicales et la DRH au travers de l'évolution des échanges et des diverses réunions. Les observations à la fois des compétences sociales mobilisées au cours de l'évolution du processus de négociation, des climats, des diverses influences entre acteurs et du lien avec la finalité des négociations nous apportent des clés afin de mieux les appréhender.

Il a ainsi été démontré que les compétences sociales sont structurantes des rapports sociaux. Elles ont des fonctions différentes au cours de la négociation. Elles peuvent servir d' « outils » stratégiques visant à influencer autrui vers ses propres objectifs témoignant de son caractère partiellement hégémonique, ou de régulation des climats et de fluidification des échanges. Cependant, nous n'avons pas élucidé en quoi elles peuvent être déterminantes par rapport aux finalités car ces dernières sont complexes et reposent sur des déterminants d'ordres stratégiques, politiques, économiques, sociaux et culturels.

Le contexte d'étude des négociations syndicales constitue un cadre collectif et potentiellement conflictuel qui rend compte d'enjeux stratégiques, avec des finalités précises qui répondent à des logiques d'efficacité complexes. Nous n'avons pas accès à la multiplicité des stratégies dans leur intégralité, d'autant que divers objectifs sont dissimulés.

« En ergonomie, il y a ce que l'on sait, il y a ce que l'on voit et il y a l'abîme… »[45].

[45] Exposition *Le Travail révélé : regards de photographes, paroles d'experts,* CESTP-ARACT de Picardie, juin 2010.

Les compétences sociales apparaissent dans une dynamique temporelle et interactionnelle avec une certaine cohérence. Elles sont imbriquées dans un processus continu et non figé. La dynamique des compétences sociales mobilisées au cours du processus de négociation syndicale que nous avons cherché à décrire et à saisir ne correspond pas à un modèle rigide représentatif de la totalité des négociations syndicales ou de l'intégralité du jeu des acteurs. Au contraire, elle correspond à un processus mouvant, variable et évolutif qui dépend de ceux qui y participent. Ceux-ci sont engagés dans des contextes d'interactions modulables selon leur vécu et leurs actions individuelles qui se heurtent à des acteurs aux positions différentes.

Cette recherche décrit des compétences spécifiques qui découlent de situations caractéristiques et rendent compte d'une réalité complexe. Nous avons tenté d'approcher une notion encore relativement abstraite, floue et source de polémique. Cette étude apporte quelques éclaircissements sur leurs identifications, leur mise en œuvre ainsi que leurs fonctions et impacts en négociations syndicales. Elle propose un regard nouveau sur les compétences sociales des négociateurs et permet d'identifier en amont des liens entre celles-ci et certaines composantes environnementales. Elle s'inscrit au final dans une réflexion autour de ces compétences, de leurs rôles et plus généralement de la pratique des négociateurs.

Ces éléments pourraient éventuellement permettre aux acteurs des négociations collectives de retrouver de la lisibilité et de la visibilité sur leurs modes et stratégies de communication. Pour cela, sans prétendre retracer toute l'histoire des syndicalistes ni leurs stratégies syndicales, ce travail vise à décrire les relations identifiées entre la mobilisation des compétences sociales des acteurs et certains éléments déterminants de la négociation syndicale. Ces compétences, loin d'être neutres, auraient des répercussions sur le déroulé des négociations et, à un niveau plus global, seraient susceptibles d'influencer le dialogue social, les relations professionnelles et la vie des entreprises.

Les négociateurs syndicaux et patronaux possédant une expérience de plusieurs années dans la négociation seraient susceptibles d'être amenés à penser que considérer les compétences sociales comme essentielles d'une part et percevoir l'existence d'une influence mutuelle entre le processus de négociation, ses objectifs et la mobilisation de ces compétences d'autre part, ne constituent pas en soi une idée révolutionnaire. L'étude ne rend pas non plus compte d'une approche revendiquant le regard des salariés ou de la direction sur les échanges en négociation. D'autant que, doté d'un bon sens humain, les négociateurs font usage de ces compétences sociales de manière quasi instantanée au sein de leurs échanges afin de parvenir à leurs objectifs.

Conclusion

Cependant, nous constatons une absence de consensus autour de la définition des compétences sociales. Nous relevons également l'inexistence d'études *située*s sur celles-ci en négociation syndicale incluant leur impact réciproque avec diverses variables du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Par ailleurs, au niveau de la pratique, il n'existe pas à ce jour d'outil permettant de les identifier et de les relever. Ainsi, nous formulons le souhait que cette étude exploratoire puisse servir de support au sein de la recherche afin simultanément d'éclairer et de nourrir les réflexions autour de cette notion de compétences sociales dans un contexte particulier et universel au sein des entreprises, puis afin de réfléchir à l'identification, à la valorisation ainsi qu'à la reconnaissance de ces compétences spécifiques issues des négociations syndicales.

Conclusion

BIBLIOGRAPHIE

Abecassis-Moedas, C. & al. (2004). Savoirs d'interaction et recomposition des filières de conceptions. *Revue française de gestion*, *149*(2), 69-84.

Amadieu, J.F. & Cadin L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*. Paris : Economica.

Amalberti, R. (2001). La Maîtrise des situations dynamiques. *Psychologie Française, 46*(2), 105-117.

Amossé, T. (2006). Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés. *Premières synthèses, 39*, 1-8.

Andolfatto, D. & Labbé, D. (2011). *Sociologie des syndicats*. Paris : La Découverte.

Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N. & Pichault, F. (2006). Faut-il brûler la gestion des compétences ? *Économie, Société, Région*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Anzieu, D. & Martin J.Y. (2000). *La dynamique des groupes restreints* (12è éd.). Paris : PUF.

Asher, S. & Gottman, J. (1981). The Development of Children's Friendships. In Cambridge Studies in Social and Emotional Development. Cambridge university press.

Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences, réalisations concepts analyses*. Paris : Dunod.

Balme, R. & Chabanet, D. (2001). Dialogue social européen et transformations des négociations collectives. *Politique européenne, 3* (4), 119-139.

Beaudichon, J. (1999). *La communication, Processus, formes et applications.* Paris : Armand Collin.

Beaujolin, F. (1999). *La gestion des compétences, études de cas commentées, Gestion des ressources humaines* (Cahier 128). Paris : Nathan.

Bellenger, L. (1984). *Etre constructif dans les négociations et les discussions*. Paris : Entreprise moderne d'édition.

Bellenger, L. (2015). *Le Jeu de la négociation* (9è éd.). Paris : PUF.

Bellenger, L. (1990). *Stratégies et tactiques de négociation*, 1. Paris : ESF.

Bellenger, L. (2004). *Les fondamentaux de la négociation, stratégies et tactiques gagnantes.* Paris : ESF.

Bellier, S. (1997). *Le savoir-être est-il une compétence ?* In E., N. Dubois, & C. Tarquinio (Éds). *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*. *Actes du Colloque de l'Adrips*, Metz, 7-13.

Bellier, S. (2000). « Compétence comportementale » appellation non contrôlée. In Bellier S. (dir.). *Compétences en action*, *expérimentation, implications, réflexions pratiques*, p. 125-133. Paris : Liaisons.

Bellier, S. (2007). Compétences sociales et relationnelles et contextes professionnels*. La Question des compétences sociales et relationnelles, points de vue des praticiens*. Paris : L'Harmattan.

Bellier, S. (2004). Le savoir-être dans l'entreprise. *Utilité en gestion des ressources humaines*, (2è éd.). Paris : Vuibert.

Bloch, M. (1991). Language, anthropology and cognitive science. *Man*, new series, *26*(2), 183-198.

Bobot, L. (2010). L'Intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ? *Management & Avenir, 31*(1), 407-430.

Bonvin, J. (2006). À propos de l'ouvrage de François Délivré Le pouvoir de négocier. S'affronter sans violence : l'espace gagnant - gagnant en négociation InterÉditions, Dunod, Paris, 2003 (3ème éd.), 279 pages. *Négociations*, 5, 189-196.

Bonicco, C. (2007). Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive. *Philonsorbonne*. « En ligne », http://philonsorbonne.revues.org/102.

Botteman, A., François, P.H. & Villet, M. (2005). Le Rôle des inventaires d'intérêts dans le bilan de compétences. *Carriérologies*, *10*(1), 221-250.

Boubée, N. (2010). La méthode de l'autoconfrontation : une méthode bien adaptée à l'investigation de l'activité de recherche d'information ? Études de communication. « En ligne », http://edc.revues.org/2265.

Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris : Editions de Minuit.

Boure, R. (2008). Approches communicationnelles des organisations. *Sciences de la société*, *74*.

Bouteiller D. & Gilbert P. (2009). *Qu'a t'on apprit de la gestion des compétences ?* Reims : Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.

Bruhnes, B. (1991). Démythifier un sigle ! *Partenaires, supplément au n°14*. In Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre F. (2002). *Management des compétences, réalisations concepts analyses*. Paris : Dunod.

Cahour, B. (2012). Les Emotions vécues, constitutives de l'activité. Cas des interactions de travail et des usages situés. In *Document de synthèse pour l'Habilitation à Diriger les Recherches.*

Caire, G. (1992). La Négociation collective. *Que sais-je*. PUF.

Camus, O. (2011). La Notion de compétences relationnelles : une conception utilisatrice de la relation à l'autre. *Communication& Organisation*, *40*(2), 127-140.

Capul, J.Y. (1992). La communication. *Cahier Français*, *258*. Paris : La documentation française.

Catano, V., Wiesner, W., Hackett, R. & Methot, L. L. (2010). *Recruitment and Selection in Canada*. Canada: Nelson.

Charles, R. & Williame, C. (2002). *La communication orale*. Paris : Nathan.

Clément, C. & Stephan, E. (2006). *Favoriser les compétences sociales à l'école : un exemple de recherche-action en zone d'éducation prioritaire. Pratiques psychologiques*, 12, 447-463.

Clot, Y., Leplat, J. (2005). La Méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain, 68,* 89-316.

Combes, M.C. (2002). La Compétence relationnelle, une question d'organisation. *Travail et Emploi, 92.*

Conquet, A. (1973). *Savoir écouter, secret d'efficacité*. Paris Le centurion Sciences humaines.

Coutrot, L. (2005). Archéologie des logiques de compétences. *L'Année sociologique*, *55*(1), 197-230.

Couturier, Y., Gagnon, D. & Laverdière, C. (2004). La compétence contre l'incompétence ? L'erreur de cadre pour un faux débat. *Nouvelles pratiques sociales*, *17*(1), 149-155.

Couzon, E. & Dorn, F. (2007). *Les émotions*. Paris : ESF.

Crahay, M. (2006). Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation. *Revue française de pédagogie*. « En ligne », http://rfp.revues.org/143.

Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le travail humain, 65*, 339-331.

Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, *158*(5), 105 120.

Danvers, F. (2009). S'orienter dans la vie, une valeur suprême ? *Dictionnaire des sciences* humaines. Presses Universitaires du Septentrion.

De Carlos, L. (2007). Les différentes phases du vocabulaire de la négociation. *Négociations*, *7*(1), 89-98.

Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations, 4*(2), 7-20.

Delmas, C. (2007). La chambre de commerce et d'industrie de Paris : un ordre négocié. *Droit et société*, *67*(3), 597-613.

Demailly, L. (1998). La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnel. *Travail et emploi, 76*.

Demoulin, S. (2014*). Psychologie de la négociation du contrat de travail au choix des vacances. Bruxelles : Mardaga.*

Deret, E. (2007). Quelques Repères historiques sur une notion qui ne cesse d'évoluer. In *La question des compétences sociales et relationnelles : points de vue des praticiens*. Paris : L'Harmattan.

Deschênes, P. (1999). La négociation concertée. *Interactions, 3*(1). Université du Québec à Chicoutimi.

Dubois, M. & Bobillier Chaumon, M.E. (2007). Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ? Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. « En ligne », http://pistes.revues.org/2974.

Dupont, C. (1994). *La Négociation. Conduite, théorie, applications*. Paris : Dalloz-Sirey.

Dupray, A., Guitton, C. & Monchatre, S. (2003). *Réfléchir la compétence, approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*. Paris : L'Harmattan.

Dupuich-Rabasse, F. (2007). Les compétences individuelles et collectives dans les organisations par projets de hautes technologies. In Thiberge, B. *La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue des praticiens,* Paris : L'Harmattan.

Duquesnois, F., Le Roy, F., & Gurau, C. (2009). Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole. Université de Montpellier.

Durant, J.P. (2004). *La Chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.

Dutrénit, J.M. (2000). La Compétence sociale, diagnostic et développement, *Technologie de l'action sociale*. Paris : L'Harmattan.

Ely, F. (2008). L'Intelligence communicationnelle interne, pour une synergie entre information et communication au sein de l'organisation. In *XVIè congrès de la SFSIC, Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication.*

Everaere, C. (2007). *Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail*. IAE, Université Jean Moulin, Lyon III.

Falzon, P. (2004). *Ergonomie*. Paris : PUF.

Filliozat, O. (1997). *L'Intelligence du cœur, confiance en soi, créativité, aisance relationnelle, autonomie*. Paris : Jean-Claude Lattès.

Fischer, G.N. (2015). *Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (5è éd.). Paris : Dunod.

Fiske, T.S. (2008). Psychologie sociale. Bruxelles : De Boeck Universités.

Fligstein, N. (2001). *Social skill and the theory of fields, Recent Work*. p.44.

Friedberg, E. (2009). Pouvoir et négociation. *Négociations, 12,* 12-22.

Gabay, M. & Sillam, M. (1997). La Négociation : modèle d'analyse des interactions. Communication et organisation. « En ligne », http://communicationorganisation.revues.org/1925.

Garrette, B. (1989). Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, *50*(4), 15-31.

Gilbert, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du travail et des organisations, 12*, 67-77.

Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique, l'art et la méthode* (3è éd.) Paris : Dunod.

Gosling, R. (1996). *Psychologie sociale, l'individu et le groupe, Tome 1*. Paris : Bréal.

Guillain, A. & Pry, R. (2007). L'Adaptation scolaire et la réorganisation des compétences sociocognitives chez les enfants entre trois et quatre ans : stabilité et changement de styles pédagogiques. *Revue française de pédagogie*, *158*, 59-69.

Guillot-Soulez, C. (2012). *La Gestion des ressources humaines* (5è éd.). Issy-les-Moulineaux : extenso.

Hajjar, V. & Baubion-Broye, A. (2004). *Modèles et méthodologies d'analyse des compétences, Le double éclairage des pratiques et des* recherches. Toulouse : Octarès.

Jeudy, H.P. (1996). *Tout négocier, masques et vertiges des compromis.* Paris : Autrement.

Juès, J.P. (2002). Gestion *des ressources humaines, Principes et points-clés, Spécialité Groupe HEC.* Paris : Ellipses.

Karsenty, L. (2008). L'Incompréhension dans la communication. *Le travail humain*. Paris : PUF.

Karsenty, L. (2013). La confiance au travail. *Le travail en débats, Hors série*. Toulouse : Octarès.

Kaval, K. (1996). Social Skill Deficits and Learning Disabilities: A Meta-Analysis*. J Learn Disabil*, 29, 226-237.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2012). Négocier la notion de négociation. *Négociations, 17*(1).

Kupelesa, M. (2006). Les émotions dans le travail. « En ligne », http://pygmalioneducation.free.fr.

Laberge, Y. (2009). Interactionnisme symbolique, ethnométhodologie et microsociologie. Recherches sociologiques et anthropologiques. « En ligne », http://rsa.revues.org/180.

Lachaux, J. P. (2011). *Le Cerveau attentif, contrôle, maîtrise et lâcher-prise*. Paris : Odile Jacob.

Lancry, A. (2009). *L'Ergonomie*. Paris : PUF.

Landier, H. (2008). Évaluer le climat social de votre entreprise. Paris : Editions d'Organisation.

Laizé, C. & Pougnet, S. (2007). Un modèle de développement des compétences et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain. *Actes de l'AGRH*, Reims.

Latouche, A. (2000). *Savoir-être : compétence ou illusion ? Analyse Des Attitudes, Comportements Et Rôles Attendus Par L'entreprise*. Paris : Liaisons.

Le Boterf, G. (1994). De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris : Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence* (2è éd.). Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives, Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions* (5è éd.). Paris : Editions d'Organisation.

Leduc, S. & Valléry, G. (2006). Approche des compétences sociales par l'analyse de l'activité : une étude chez les aides à domicile. *L'orientation scolaire et professionnelle*, *35*(3).

Lemoine, C. (2003). *Psychologie dans le travail et les organisations, Relations humaines et entreprises*. Paris : Dunod.

Leplat, J. (2000). *L'Analyse psychologique de l'activité en ergonomie, aperçu sur son évolution ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.

Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. « En ligne », http://pistes.revues.org/3658.

Leplat, J. (1996). Les Habiletés cognitives dans le travail, in ANDCP. *Personnel, 366*, 169.

Leplat, J., de Montmollin, M. (2001). *Les Compétences en ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Levesque, C. & Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégies pour renouveler l'action syndicale. *La revue de l'Ires, 65,* 41-65.

Lévy-Leboyer, C. (2009). La Gestion des compétences. Paris : Editions d'Organisation.

Libet, J.M. & Lewinsohn, P.M. (1973). Concept of social skill with reference to the behavior of depressed persons. J Consult Clin Psychol. 40(2), 304-12.

Liétard, B. & Julien, C. (2004). Acquis bénévoles, acquis salariés. *Education permanente, 159*(2).

Longuet, A., Valléry, G., Romey, B. & Mistral, E. (2009, septembre). *La question des compétences sociales dans la négociation en entreprise : approche et méthodes (projet NACRE)*, Communication présentée au 44ème Congrès de la SELF, Toulouse.

MacKinnon, D. W. (1944) The structure of personality. In Hunt, McV. (1944). *Personality and the behavior disorders.* ,3-48. Oxford, England: Ronald Press.

Maroy, C. (2006). Les Evolutions du travail enseignant en France et en Europe : facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire. *Revue française de pédagogie*, *155*, 111-142.

Mayen, P. (2005). *Travail de relation de service, compétence de formation*. Paris : PUF.

McClelland, D. C. (1975). *Power: the inner experience*. New York: Halstead.

Merle, M. (1980). De la Négociation. *Pouvoirs, 15*.

Meyers, R. & Houssemand, C. (2006). Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ? *Revue européenne de psychologie appliquée*, *56,* 123-138.

Mikulovic, J., Bui-Xuan, G., Joing, I. & Colmann, P. (2008). Sport, conation, dispositifs d'insertion et gestion de la violence institutionnelle. Etude sur l'intégration par le sport dans le cadre du projet européen « Job et Sport ». *International journal of Violence and School, 5.*

Monchatre, S. (2008). Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications. *Interrogations, 10*, *La compétence*.

Montmollin, M. (1984). *L'Intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.

Mouriaux, R. (1993). *Le Syndicalisme dans le monde*. Paris : PUF.

Mucchielli, R. (2008). *La Dynamique des groupes, Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes* (19è éd). ESF.

Noel-Hureaux, E. (2006). La compétence interactionnelle. (Dans l'activité de soin). *Recherche en soins infirmiers, 87*, 66-74.

Navarro, R., Scaife, M., & Rogers, Y. (1999). Cognitive strategies in web searching. *School of Cognitive and Computer Sciences.* University of Sussex.

Olivesi, S. (2002). *La communication au travail*. Presses Universitaires de Grenoble.

Ourtau, M. (2004). *Marché de la compétence et dynamiques d'ajustement. Modèles et méthodologies d'analyse des compétences : le double éclairage des pratiques et des recherches*, 25-30. Paris : Octarès.

Paradeise, C. & Lichtenberger, Y. (2001). Compétence, compétences. *Sociologie du travail, 43*, 33-48.

Persais, E. (2004). Les Compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue française de gestion*, *158* (1), 119-145.

Petit E. & Rouillon, S. (2010). La négociation : les enseignements du jeu du dictateur. *Négociations, 14*, 71-95.

Peyré, P. (2000). *Compétences sociales et relation à autrui, une approche complexe*. Paris : L'Harmattan.

Philippette, T. (2010). Les compétences sociales au sein de plateformes vidéoludiques. *AISLF CR33 : Dispositifs techniques de communication humaine : transformations du lien et nouveaux lieux sociaux*. Université de Namur.

Piaget, J. (1966). *La psychologie de l'enfant*. Paris : PUF.

Racouchot, B. (2012). De la Stratégie d'influence à la communication d'influence. *Communication et influence, 36*.

Radtchenko-Draillard, S. (2003). Les aspects culturels de la négociation internationale. Les cahiers psychologie politique, 3. « En ligne », http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602.

Rebuschi, G. (2011). Compétence(s), performance et déviance(s) : questions générales et exemples basques. Lapurdum. « En ligne », http://lapurdum.revues.org/2321.

Riat, P. (2008). *Comment devenir développeur de talents dans son management.* Paris : Société des Ecrivains.

Ribert-Van de Weerdt, C. (2001). *Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique*. Communication présentée au colloque éPIQUE' 2001. Nantes.

Robert G., Hubert S. & Murray B. (2010). *Human resource selection*. USA : Thompson.

Rondier, M. (2004). *A*. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, *33*(3), 475-476.

Roussel, P. (2001). *La motivation au travail, concepts et théorie*, note n° 326. Paris : EMS.

Sarnin, P. (1998). La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas. *Revue Internationale PME, 11*(2-3), 127-159. In Rapport de recherche présenté au Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille Bélanger, P., Legault, G., Beaupré, D., Voyer, B., & Trottier, M. (2004). *La formation qualifiante et transférable en milieu de travail : recension des écrits, des pratiques et des enjeux. Étude réalisée avec l'appui du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.*

Sarnin, P., Fernandez, S. & Malaurie, J. (2006). Le rachat de Renault V.I. par Volvo. Le vécu des salariés. In De Crescenzo, J.-C. (Eds.). Changement dans les organisations. Tome 2. Communication, négociation et intervention. Paris : L'Harmattan.

Savoie, A. & Brunet, L. (2000).Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? *Revue québécoise de psychologie*, *21*(3).

Ségal, E. (2006). Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence. *L'Homme et la société*, *162*(4), 97.

Sinaceur, M. (1999). Comportements de négociation, gains et coopération, résultats expérimentaux et conjectures. Communication et organisation. « En ligne », http://communicationorganisation.revues.org/2289.

Sohier, J. (2010). *Le Syndicalisme en France*. Paris : Vuibert.

Strauss A. (1992). *La trame de la négociation Sociologie qualitative et interactionnisme, Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger*. Paris : l'Harmattan.

Strauss, A. (1978). *Negotiations. Varieties, contexts, processes and social order*. San Francisco : Jossey-Bass/Wiley.

Stroobants, M. (2007). La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ?. *Formation emploi*, *99*, 89-94.

Terraneo, F. & Awanzino, N. (2006). Le Concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives. *Recherche en soins infirmiers*, *87*(4), 16-24.

Thiberge, B. (2007). *Les Compétences sociales et relationnelles : point de vue des praticiens*. Paris : L'Harmattan.

Thuderoz, C. (2010). Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque. « En ligne », http://books.openedition.org/pur/10364>.

Toupin, L. (1998). La compétence comme matière, énergie et sens. *Education permanente*, *135*, 33-44.

Vacherand-Revel, J., Dubois, M., Bobillier Chaumon, M.E., Kouabenan, R. & Sarnin, P. (Eds) (2014). Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels. Paris : L'Harmattan.

Valléry, G. (2002). L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service, Dimensions interactives des activités, perspectives organisationnelles, développements des compétences professionnelles. In *Document de synthèse pour l'Habilitation à Diriger les Recherches.*

Van Beirendonck, L. (2006). *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise, Etude de cas concrets*. Bruxelles : De Boeck Université.

Van der Maren, J-M., & Yvon, F. (2009). L'Analyse du travail, entre parole et action. *Recherches qualitatives, Hors série, 7,* 42-63.

Vuillod, M. & Kesselman, D. (2004). *La Négociation de projet : des objectifs à la réalisation*. Paris : Technip & Ophrys.

Weller, J.M. (1998). Abuse-t-on de la notion de relation de service ? A propos de la modernisation des administrations. *Education permanente, 137*(4).

Weller, J.M. (2002). Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du travail, 44*, 75-97.

William, Z. (2004). Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques. *Revue française de gestion*, *153*(6), 15-27.

Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Education permanente*, *135*, 57-69. <hal-00172696>. Paris : Documentation française.

Wittorski, R. (1998). La compétence au travail. *Education permanente*, 135(2).

Wittorski, R. (1998). Sentiment d'efficacité et compétences : une approche sociale cognitive : Pierre-Henri François, dans la compétence au travail. *Education permanente*. 135(2).

Wittorski,R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, *17*(2), 9-36

Younes, C. & Le Roy, E. (2002). *Médiation et diversité culturelle, pour quelle société ?* Paris : Karthala.

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. Paris : PUF.

Zarifian, P. (2011). *Le Modèle de la compétence*. Rueil Malmaison : Editions Liaisons.

Zartman, W. (2004). Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques. *Revue française de gestion, 153*(6), 15-27.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : place des compétences sociales au sein du schéma de communication (Berlo, 1960) 66
Figure 2 : illustration du processus itératif de négociation 107
Figure 3 : illustration des éléments de notre problématique 112
Figure 4 : représentation des catégories du personnel de l'entreprise 121
Figure 5 : récapitulatif du déroulement de la démarche mise en œuvre 144
Figure 6 : chronologie de notre participation aux réunions « test » 147
Figure 7 : Exemple d'utilisation de la grille issue du projet NACRE 156
Figure 8 : Exemple d'utilisation de la grille modifiée et utilisée en 2011 158
Figure 9 : modèle de grille utilisée au sein de notre recherche 159
Figure 10 : Les différentes phases de la négociation constructive (Bellenger, 2015) 161
Figure 11 : Condensé des phases de négociation, issues du projet NACRE (2007) 162
Figure 12 : observations situées des négociations syndicales ciblées dans la recherche 163
Figure 13 : réalisation des auto-confrontations et analyses de données 167
Figure 14 : Description des codes couleurs attribués aux acteurs des réunions de négociation 170
Figure 15 : Illustration de retranscription informatique d'une séquence 171
Figure 16 : recueils de données concernant les situations réelles de négociations 171
Figure 17 : Grille d'analyse de contenu pour chacune des 340 séquences 172
Figure 18 : Exemple d'analyse de contenu pour une séquence 172
Figure 19 : rappel du modèle d'une interaction de Brown et Fraser, 1979 174
Figure 20 : tableau des diverses interactions possibles entre acteurs au cours des négociations 180
Figure 21 : Echelle de mesure des types d'influences 181
Figure 22 : Illustration : exemple de traitement de données (jeux d'influences selon les interactions) 182
Figure 23 : Illustration simplifiée de la méthode des 6 chapeaux de De Bono (1987) 191
Figure 24 : Superposition du modèle des « six chapeaux » de modèle simplifié de la relation de De Bono (1987) et du modèle de relation de Guittet (2006) 193
Figure 25 : Schéma illustrant la considération des compétences sociales en interdépendance avec des composantes contextuelles 197
Figure 26 : Rappel du traitement des données réalisé dans le cadre de l'hypothèse 1 202
Figure 27 : Fréquences de compétences sociales révélées au cours de l'ensemble des réunions, avec la compétence sociale *Ecoute active* « EA » 203
Figure 28: Fréquences de compétences sociales mobilisées au cours de l'ensemble des réunions, sans la compétence sociale *Ecoute Active* (EA) 204
Figure 29 : Intervalles de confiance des fréquences de compétences sociales 205

Figure 30 : Rappel méthodologique du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2a 222
Figure 31 : Rappel des phases du processus de négociation.....237
Figure 32 : Décomposition des phases en onze phases de négociation 237
Figure 33 : Regroupement des onze phases de négociation 237
Figure 34 : Rappel du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2b : analyse des interactions et influences 254
Figure 35 : Echelle d'identification des types d'influences 254
Figure 36 : Rappel du traitement des données réalisé pour l'hypothèse 2b : analyse des climats.....282
Figure 37 : interprétations autour de la compétence sociale Gestion de soi et du climat 301
Figure 38 : Schéma rendant compte des conflits d'intérêts entre acteurs en négociation ...308
Figure 39 : Récapitulatif de la méthode d'analyse de données mise en œuvre pour l'hypothèse 3.....311
Figure 40 : grille simplifiée de recueil des compétences sociales 372

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : résumé du différentiel autour de la notion de compétence selon les disciplines.55
Tableau 2 : Distinction entre compétences sociales et savoir-être dans le cadre du travail ...86
Tableau 3: illustration des différents types de négociations.....103
Tableau 4 : exemple du traitement des données réalisé pour les analyses quantitatives 175
Tableau 5: récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 1 177
Tableau 6: Tableau récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 2a 179
Tableau 7* : liste des participants.....184
Tableau 8* : liste des objectifs 185
Tableau 9* : matrice des influences entre acteurs 185
Tableau 10 : Passage de l'échelle des influences proposée dans l'outil MACTOR à l'échelle des influences utilisée dans le cadre de notre recherche 186
Tableau 11* : matrice des positions des acteurs face aux intérêts 187
Tableau 12 : récapitulatif du choix de méthode d'analyse abordée pour l'hypothèse 2b 194
Tableau 13 : Explications des « types » d'intérêts 196
Tableau 14 : Récapitulatif des méthodes de données utilisées dans le cadre de l'hypothèse 197
Tableau 15 : Compétences sociales (CS) par acteur au cours de la première réunion (R1) ..223
Tableau 16 : intervalles de confiance rendant compte de l'incertitude des fréquences estimées pour la direction au cours des 8 réunions 224
Tableau 17 : Valeurs des cosinus carrés 229
Tableau 18 : Valeurs propres et inertie des dimensions 229
Tableau 19 : Valeurs des cosinus au sein des dimensions.....230
Tableau 20 : nombre d'apparition de chaque phase au cours des négociations 242
Tableau 21 : Récapitulatif des compétences sociales fréquemment mobilisées par acteur, par influence principale au cours du processus évolutif de négociation 257
Tableau 22 : Interprétations autour de la mobilisation des compétences sociales (CS) lors d'alliances ou de divergences 274
Tableau 23 : Récapitulatif des compétences sociales corrélées aux climats au cours de l'ensemble des négociations.....296
Tableau 24 : Récapitulatif des corrélations majeures repérées entre compétences sociales et climat au cours de l'intégralité des négociations.....297
Tableau 25 : effectifs des intérêts identifiés par acteur au cours des phases de négociation 313
Tableau 26 : exemple de demandes par acteur au cours des phases des négociations 314
Tableau 27 : Regroupement des compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur au cours du processus évolutif de négociation.....319
Tableau 28 : exemple d'intérêts par acteur au cours de la première réunion.....321

Tableau 29 : récapitulatif des compétences sociales majoritairement mobilisées par acteur, par réunion.....323
Tableau 30 : présentation de la typologie des intérêts révélés par les acteurs 331
Tableau 31 : Exemples de types d'intérêts.....332
Tableau 32 : Rappel des 12 compétences sociales identifiées en réunions de négociation..356

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: évolution du chiffre d'affaire (en euros) à *ArcelorMittal* au cours des dernières années 118
Graphique 2 : fréquences des compétences sociales (CS) mobilisées par l'ensemble des acteurs au cours de chaque réunion (R) 226
Graphique 3 : Tracé des valeurs propres 229
Graphique 4 : Représentation graphique des compétences sociales par acteur au cours de la première réunion 230
Graphique 5 : illustration des compétences sociales mobilises par la direction selon les «phases du processus évolutif de la négociation 239
Graphique 6 : intervalles de confiance des fréquences estimées par acteur au cours de la phase de discussion 242
Graphique 7 : Moyenne des compétences sociales par phase de négociation 243
Graphique 8 : corrélations entre compétences sociales et phases de négociation 244
Graphique 10 : Compétences sociales mobilisées selon les interactions et influences de la direction au cours des phases de négociation 256
Graphique 9 : Compétences sociales mobilisées selon les interactions et influences de la direction au cours des phases de négociation 256
Graphique 11 : illustration des compétences sociales mobilisées selon les climats et les diverses phases du processus évolutif de négociation 284
Graphique 12 : AFC entre compétences sociales et climats au cours de la phase de questionnement-discussion 288
Graphique 13 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de création de contact 292
Graphique 14 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de questionnement 292
Graphique 15 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours de la phase dominante de discussion 293
Graphique 16 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases de discussion « composées » 293
Graphique 17 : Mobilisation des compétences sociales selon les climats, au cours des phases d'ajustement- décompression 294
Graphique 18 : Récapitulatif de fréquences de chacune des compétences sociales selon le climat et la dichotomie proposée par Karsenty (2008) 300
Graphique 19 : Fréquences d'accords et refus de la direction par rapport à ses demandes 316
Graphique 20 : Fréquences d'accords et refus de l'OS 1 par rapport à ses demandes 317
Graphique 21 : Fréquences d'accords et refus de l'OS 2 par rapport à ses demandes 317
Graphique 22 : Fréquences d'accords ou refus de l'OS 3 par rapport à ses demandes 318

Graphique 23 : Fréquences d'accords ou refus de l'OS 4 par rapport à ses demandes 318
Graphique 24 : fréquences des types d'intérêts par acteur, au cours des négociations sur le vote électronique (VE) et sur l'accord préélectoral (AP).....333
Graphique 25 : compétences sociales (CS) par acteur au cours de l'ensemble des réunions 334
Graphique 26 : comparatif des compétences sociales (CS) mobilisées entre acteurs 335
Graphique 27 : intervalles de confiances des fréquences des compétences sociales par acteurs au cours de l'ensemble des négociations 337
Graphique 28 : compétences sociales mobilisées par acteur au cours de l'ensemble des réunions 338
Graphique 29 : fréquences d'accords et refus par acteur par rapport à ses demandes 340
Graphique 30 : fréquences d'accords et refus par acteur, par rapport à l'ensemble des demandes.....340

GLOSSAIRE

ACAP	Accord sur la conduite des activités professionnelles
ACM	Analyse des correspondances
AERA	Americain Educational Research Association
AFC	Analyse de traitement de tableaux de contingences
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
CDD	Contrat à durée déterminée
CEDAET	Conseil, Etudes & Développement Appliqués aux Entreprises et aux Territoires
CEREQ	Centre d'Études et de Recherches sur les Qualification
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGC	Confédération générale des cadres
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CGT	Confédération générale du travail
CGTU	Confédération générale du travail unitaire
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CNCP	Commission Nationale de la Certification Professionnelle
CNPF	Conseil national du patronat français
COPANEF	Conseil paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CS	Compétences sociales
CSL	Confédération des syndicats libres
DP	Délégués du Personnel
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DS	Délégué syndical
ETAM	Employés, techniciens, administratifs, maitrise
FBS	France Business School
FEN	Fédération de l'éducation nationale
FNS	Fédération nationale des syndicats
FO	Force ouvrière
FSM	Fédération syndicale mondiale
FSU	Fédération syndicale unitaire
GAEC	Gestion anticipée des emplois et des compétences
GESIM	Groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques
GNCTU	Grand national Consolitaded Trades Union
GNVQ	General National Vocational Qualifications
GP	Gestion prévisionnelle

GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IRP	Instance représentative du personnel
ISO	International Organization for Standardization
MACTOR	Méthode, acteurs, objectifs, rapports de force
MANDASCOP	Mandats des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : Savoirs, Compétences, Profils
MAO	Matrice Acteurs x Objectifs
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MID	Matrice des influences directes
MIDI	Matrice des influences directes et indirectes
MRC	Modèle théorique des ressources et compétences
NACRE	Négociation et Approche des Compétences Relationnelles en Entreprise
NVQ	National Vocational Qualifications
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCF	Parti communiste français
QI	Quotient intellectuel
RDS	Réalité du dialogue social
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emploi
RPS	Risques psycho-sociaux
SDEN	Syndicat départemental de l'Éducation nationale
SFIO	Section française de l'internationale ouvrière
SOSRA	Situation, Observation, Sentiment, Réflexion
SR	Signes de reconnaissance
UNEF	Union nationale des étudiants en France
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
UPA	Union professionnelle artisanale
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
VAE	Validation des acquis et d'expériences

Résumé :

Le projet NACRE *(Négociation et Approche des Compétences Relationnelles en Entreprise)* élaboré en 2007, a permis d'identifier et de formaliser les compétences sociales par l'intermédiaire d'un dispositif de repérage de celles-ci. La recherche actuelle s'inscrit dans la continuité de ce projet. Au sein de celle-ci, il s'agit de redéfinir la notion de compétences sociales, de proposer une façon de les identifier et de les relever en situation réelle, de comprendre leurs relations avec leur contexte de mise en œuvre et enfin de mieux saisir leur organisation dans l'environnement singulier des négociations syndicales. Nous constatons que les compétences sociales sont révélées par ce contexte à enjeux forts et parfois conflictuel. Elles sont identifiables et peuvent être relevées par l'intermédiaire d'une approche méthodologique empruntant à l'ergonomie de l'activité. Par ailleurs, le processus évolutif de la négociation, les interactions, les jeux d'influences incluant les stratégies d'alliances et de divergences entre acteurs ainsi que le climat des échanges sont autant de variables qui conditionnent les compétences sociales, elles-mêmes susceptibles d'impacter ces divers éléments. Enfin, les compétences sociales se révèlent être des moyens d'action permettant aux négociateurs de défendre leurs intérêts respectifs. Cette étude rend compte de mécanismes d'apparition de ces compétences ainsi que de leurs différentes fonctions. Elle s'inscrit au final dans une réflexion plus large autour de l'apport de ces compétences dans le dialogue social et permet de questionner à la fois leur reconnaissance et leur valorisation dans le cadre des négociations et plus généralement dans le monde du travail. La thèse suscite à la fois des questions *conceptuelles* (sur les compétences sociales), *méthodologiques* (sur la façon de les repérer et de les incarner) ainsi que *pratiques* autour des enjeux soulevés, notamment en lien avec la négociation.

Mots-clés : compétences sociales, compétence, négociations syndicales, observations situées, entretiens d'auto-confrontation, jeux d'influences, stratégies d'alliances et de divergences, climat, finalité, dialogue social.