La valorisation des acquis de l'expérience syndicale

Emmanuelle Chabbert, Frédéric Rey

▶ **To cite this version:**

Emmanuelle Chabbert, Frédéric Rey. La valorisation des acquis de l'expérience syndicale. [Rapport de recherche] Conservatoire national des arts et métiers - CNAM; Institut de recherches économiques et sociales (IRES). 2019. hal-02086962

HAL Id: hal-02086962
https://cnam.hal.science/hal-02086962

Submitted on 1 Apr 2019

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.

ARGUMENTS

BUREAU D'ÉTUDES DE LA CFTC

La valorisation des acquis de l'expérience syndicale

Emmanuelle Chabbert
Frédéric Rey

Syndicat CFTC
La Vie à Défendre
www.cftc.fr

La valorisation des acquis de l'expérience syndicale

Emmanuelle Chabbert
Frédéric Rey

Maquette : Joël Couturier
Couverture : Getty Images

Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
128, avenue Jean Jaurès
93697 Pantin Cedex
Tél. : 01 73 30 49 00
www.cftc.fr

Toute reproduction, même partielle,
est interdite sauf mention de l'origine.
© CFTC

Décembre 2018 ISBN 978-2-917686-27-0

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

Étude réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFTC, par Emmanuelle Chabbert et Frédéric Rey (Lise, Cnam, CNRS).

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des participant.e.s à l'étude, qui ont apporté leurs points de vue diversifiés sur la thématique de la valorisation des acquis de l'expérience syndicale.

Tout d'abord, merci aux seize militant.e.s CFTC qui, par la richesse de leurs témoignages, nous ont permis de mieux comprendre les dimensions à prendre en compte dans une démarche de valorisation et de sécurisation des parcours professionnels et syndicaux.

Merci également aux responsables de la formation et des parcours des militants de six organisations syndicales – CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA – qui ont permis d'effectuer un état des lieux des pratiques d'accompagnement des parcours militants et de mesurer les enjeux de leur développement.

Merci aux représentant.e.s d'employeurs – d'entreprises et de branches – qui ont témoigné de leurs pratiques de valorisation des compétences syndicales et décrit les outils et méthodes employés au sein de démarches de GPEC innovantes.

Merci également aux acteurs et actrices de la formation et de l'accompagnement qui nous ont fait part des besoins spécifiques des militant.e.s et des solutions mises en œuvre pour y répondre.

Enfin, merci aux associations de promotion du dialogue social, qui ont alimenté la réflexion sur les perspectives de développement de la valorisation des acquis de l'expérience syndicale en 2018.

Emmanuelle Chabbert est consultante, spécialiste des politiques d'emploi et de formation et conseil en mobilité professionnelle. Titulaire du master 2 Développement des ressources humaines (socio-économie) et du master 2 Conseil en orientation, bilan et insertion (psychologie) du Cnam, elle apporte un regard de terrain issu d'une longue coopération avec les branches professionnelles, en particulier le bâtiment et les travaux publics dont elle a animé l'observatoire prospectif des métiers et qualifications pendant plusieurs années. **e.chabbert.conseil@gmail.com**

Frédéric Rey est sociologue du travail et des relations professionnelles. Il est maître de conférences au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), et membre du laboratoire Lise du CNRS (UMR3320). Il est également membre du conseil d'administration de l'Ires. Ses travaux portent sur les transformations contemporaines des relations d'emploi, sur les évolutions des systèmes de relations professionnelles et sur l'innovation syndicale. **Frederic.rey@lecnam.net**

SOMMAIRE

Avant-propos **11**

Introduction **15**

1 « À l'œuvre on connaît l'ouvrier » 18
2 La reconnaissance au cœur d'un modèle social émergent 19
3 Deux marches d'un coup 21
4 Principes et pratiques de la reconnaissance 21
5 Plan de l'étude 23
6 Méthodologie de l'enquête 25

Partie 1

QUELLE RECONNAISSANCE DES PARCOURS SYNDICAUX ? **29**

PARTIE I. Section I. La reconnaissance au défi des parcours : témoignages de terrain **33**
1 Caractéristiques du panel 33

2 L'entretien avec Caroline, déléguée syndicale en poste dans l'aérien : un passage cadre tardif 43
3 Au final, une reconnaissance professionnelle limitée 46

PARTIE I. Section II. Les évolutions législatives récentes **48**
1 Les mesures des réformes du dialogue social depuis 2008 50
2 Reconnaissance et discrimination syndicale… 54

PARTIE I. Section III. Les débats en 2018 : enjeux, freins et leviers du point de vue des acteurs rencontrés **59**
1 Le point de vue des associations de promotion du dialogue social . . 61
2 Les positions des organisations syndicales (CFTC, CFDT, CFE-CGC, CGT, FO, Unsa) 77

Partie 2

VALORISER LES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE MILITANTE : QUELS ACQUIS, QUELLE VALIDATION, QUEL ACCOMPAGNEMENT DES MILITANTS ? **97**

PARTIE II. Section I. Les acquis de l'expérience militante : de quoi parle-t-on ? Nécessité d'un référentiel partagé des compétences syndicales **101**
1 Témoignages de terrain : difficultés à situer le niveau et la nature des compétences développées par l'activité syndicale 102
2 La littérature sur la formation et les compétences syndicales . . . 108
3 Expérimentations de la méthode d'analyse des dilemmes de l'activité avec des militants syndicaux 113

PARTIE II. Section II. La VAE des militants syndicaux : exemples de parcours et analyse critique des systèmes de VAE **121**
1 Trois parcours VAE réussis de militants CFTC et une interruption . 122
2 Les éclairages de la littérature sur la VAE : freins politiques, réglementaires et méthodologiques à la valorisation des compétences syndicales 139

PARTIE II. Section III. Vers un accompagnement renforcé des représentants syndicaux **144**
1 Témoignages de professionnels de l'accompagnement 145
2 Quelles possibilités d'accompagnement renforcé ? Les apports de chercheurs en psychologie de l'orientation 151

Partie 3

PARTIE III. VALORISATION DES COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS DES MILITANTS : UNE DÉCENNIE D'EXPÉRIMENTATIONS (2008- 2018) **161**

PARTIE III. Section I. Les initiatives de certification des compétences syndicales **164**
1 Panorama des initiatives de VAE militante et d'ingénierie des compétences syndicales 166
2 Les initiatives de VAE et les diplômes des Instituts régionaux du travail (IRT) et de l'IREO 169
3 La création de certifications dédiées au dialogue social par les universités et grandes écoles 171
4 Quelles perspectives pour les formations communes aux représentants des salariés et des employeurs ? 181
5 La validation de blocs de compétences syndicales : élargir l'accès aux diplômes 187
6 Créer des passerelles entre formations syndicales et certifications professionnelles 193
7 Certification des compétences syndicales : un essai à transformer sous réserve de décisions politiques et financières 196

PARTIE III. Section II. Améliorer l'accompagnement : les initiatives des entreprises, des branches et des organisations syndicales **199**
1 Les accords d'entreprise de valorisation des parcours militants .. 200
2 Les initiatives des organisations syndicales en matière d'accompagnement des parcours syndicaux 220

Conclusion **231**

I - Confirmer la volonté de s'entendre sur la reconnaissance des compétences syndicales 235
II - Rebondir sur les initiatives de syndicats, d'entreprises et d'acteurs de la formation. 237
III - Quatre scénarios de mise en œuvre de la valorisation de l'expérience des militants 240

Bibliographie **247**

Annexes **257**

Rapport Simonpoli du 3 août 2017 259
Une certification du ministère du Travail pour les représentants du personnel et les délégués syndicaux : les Pays de la Loire, région pilote 265
Table des encadrés 269
Table des figures 269

VAES : un problème culturel

La complexité de la VAES tient moins à la mise au point de référentiels professionnels qu'à la culture sociale française. Ce livre le dit bien : les entreprises sont-elles toutes prêtes à embaucher sur des postes de travail valorisant d'anciens syndicalistes ? Les salariés sont-ils nombreux à voir plus ou moins une « trahison » lorsqu' un ex-syndicaliste est reclassé dans les R.H ?

Pourtant la question d'un reclassement professionnel valorisant des militants des IRP se pose de façon encore plus urgente qu'hier, puisque désormais il y aura moins de représentants du personnel et que ceux-ci ne pourront pas excéder 3 mandats.

Qui doit évaluer les compétences professionnelles des syndicalistes ? Cette étude montre que c'est l'une des questions cruciales. À partir d'une expérience syndicale (et il y a beaucoup de sortes d'expériences syndicales), comment reconnaître les compétences techniques, comptables, relationnelles, organisationnelles, en adaptation ? Tous les élus des salariés ont acquis des polyvalences, des responsabilités, une large ouverture à l'environnement économique.

La CFTC s'investit depuis longtemps dans ces questions de VAES, et je me souviens être allé à l'université de Sceaux quand j'étais responsable de la formation prud'homale, en vue d'une validation diplômante de l'expérience syndicale. Depuis la CFTC a mis au point en son sein un référentiel de compétences des militants comme il en existe pour les salariés.

Les dernières lois, ordonnances et rapports abordent ces questions sans parvenir à des solutions satisfaisantes. Certes la loi travail de 2016 en parle et a créé le CPA. Mais, occasion ratée : elle n'introduit pas la VAES dans le CPA.

Cette étude qui a consulté des militants CFTC, des experts reconnus, et les autres organisations syndicales offre un éclairage qui permet de discuter de la VAES en connaissance de cause.

Bernard Ibal
Vice-Président (CFTC) de l'IRES

INTRODUCTION

Introduction

En France, depuis le début de la décennie 2010, 600 000 personnes occupent un mandat de représentant du personnel. D'ici décembre 2019, dans le cadre de la mise en place du CSE, on estime qu'entre 150.000 et 200.000 d'entre elles perdront leurs mandats. La diminution du nombre de titulaires au CSE, par rapport aux anciennes IRP, constitue la cause principale de cette réduction d'un tiers des élus du personnel. Une nouvelle révolution des règles du jeu social – après celle de la représentativité de 2008 – qui propulse sur le devant d'un agenda politique déjà bien chargé la thématique de la reconversion, du reclassement, de la reconnaissance des parcours militants dans les trajectoires professionnelles.

Le sujet, en apparence technique et réservé aux spécialistes de la formation et des transitions professionnelles, se révèle en réalité profondément politique. Du principe général de la reconnaissance des compétences militantes jusqu'aux moindres détails de sa mise en œuvre, chaque étape ouvre une fenêtre d'observation privilégiée sur notre système de relations sociales. Au cœur des débats et des réflexions : la place et le sens de l'engagement militant, les conceptions concurrentes des relations sociales en entreprise, l'articulation des parcours syndicaux et professionnels… Les questions classiques de la reconnaissance des compétences ne sont pas en reste puisqu'elles prennent, avec la figure du militant syndical, une dimension encore plus complexe et stratégique.

Notre rapport revient sur l'ensemble de ces aspects pour rendre compte de l'état des débats sur les dernières années et plus encore sur l'année charnière de 2017-2018. En donnant une place privilégiée aux témoignages des acteurs de terrains, dont un panel de militants syndicaux, il conclut sur une proposition de plusieurs scénarios dont la réalisation dépendra des usages qui seront faits, in fine, de la reconnaissance des parcours militants sur le terrain.

Dans la suite du rapport, pour des questions de lisibilité, nous utilisons indistinctement les termes de « compétences militantes » et « compétences des élu.e.s », « parcours militants », « parcours syndicaux » ou « parcours des élu.e.s », « reconnaissance » et « valorisation », et parfois « compétences » et « parcours ». Nous considérons que l'allégement du texte qui en découle, tout en conservant les idées principales, se fait au bénéfice de la lecture malgré la perte de rigueur qui en découle dans l'usage des concepts.

1. « À l'œuvre on connaît l'ouvrier »

Cette maxime d'Aristophane est plus qu'un clin d'œil au récent rapport Simonpoli et Gateau consacré à la valorisation de l'expérience militante et au dialogue social (février 2018). Elle concentre quelques-uns des grands défis que nos rencontres de terrain ont mis en avant : celui de la définition des outils et des dispositifs susceptibles de saisir et de comprendre le travail syndical, celui du choix des acteurs pertinents et légitimes pour procéder à cette reconnaissance, ou encore le défi de ses effets réels sur les parcours professionnels.

« À l'œuvre, on connaît l'ouvrier » : rien d'évident ni de simple pourtant dans la mise en relation entre l'œuvre et l'ouvrier, encore moins si « l'œuvre » en question est un travail militant, un mandat de représentation collective, un engagement social. Nous verrons dans ce rapport combien il est délicat et complexe d'apprécier correctement, en pratique, cette « œuvre » de représentation et d'en faire un élément de reconnaissance des représentant.e.s et des élu.e.s, et de leurs compétences.

« L'œuvre » peut aussi renvoyer au travail d'évaluation lui-même. Ainsi, à l'évaluation, on connaîtrait l'évaluateur. Ce dernier joue un rôle central dans le dispositif de reconnaissance. Il nous a souvent été dit, lors des entretiens, qu'il devait être le plus neutre possible, voire le plus favorable et bénéfique aux salarié.e.s qui s'engagent dans la représentation collective. Il s'agit donc

de proposer une expertise la plus juste et honnête du parcours militant, mais également, si possible, de valoriser ce parcours pour dynamiser le dialogue social dans l'entreprise. Mais cette perspective pose d'autres questions, sur les usages par les élu.e.s et par les entreprises de la reconnaissance des compétences acquises par l'exercice du mandat. Nous verrons ainsi qu'il existe, indépendamment des problématiques pratiques de l'expertise des parcours militants, des préoccupations sur ses appropriations sur le terrain par les différentes parties concernées.

Comme la reconnaissance des parcours militants, la maxime d'Aristophane pose aujourd'hui bien plus de questions qu'elle n'apporte de réponse(s). Nous les retrouverons au fil du rapport : qui est – ou devrait-être – ce « on » qui prétend reconnaître l'ouvrier à son œuvre, l'élu à son travail de représentation ? Par quels moyens entend-il y parvenir et de quels instruments dispose-t-il pour expertiser les parcours militants ? Que fait-on, enfin, de cette connaissance et à qui sera-t-elle utile ?

La direction que prendra notre modèle social dans les années, voire les décennies à venir, dépend des réponses qui seront apportées sur le terrain à ces questions essentielles.

2. La reconnaissance au cœur d'un modèle social émergent

Le système de relations sociales français a davantage changé en dix ans qu'en un demi-siècle. La décennie 2008-2018 a contribué à déconstruire, brique par brique, une bonne partie de l'édifice d'après-guerre pour en reconstruire un nouveau : réforme de la représentativité syndicale, négociations nationales interprofessionnelles préalables à toute législation « sociale », évolution des règles de validité des accords collectifs, renforcement de l'entreprise comme niveau de négociation… Les récentes réflexions sur « l'entreprise, objet d'intérêt général » - titre du rapport Notat & Sénart de mars 2018 - vont dans le même sens en promouvant une plus grande place des salariés aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises, évoquant au passage le mécanisme de « codétermination » à l'allemande.

La valorisation des acquis de l'expérience militante s'inscrit dans ce contexte. Elle est cohérente avec l'instabilité (nouvelle) des carrières militantes, tout en prenant en considération les difficultés (anciennes) du reclassement des élus et militants. Ces derniers occupent de fait une position plus précaire qu'auparavant puisque leurs mandats sont remis en

jeu à chaque élection professionnelle, et que depuis les ordonnances Macron de 2017, ils ne peuvent plus tenir quatre mandats consécutifs. En conséquence, il est devenu urgent et important de mieux penser – par anticipation et simultanément – les carrières militantes et les carrières professionnelles. Cette nécessité du « reclassement » de salariés ayant fait l'expérience d'un ou de plusieurs mandats, dans ou hors de l'entreprise, implique d'imaginer de nouveaux parcours professionnels intégrés dans lesquels cette expérience deviendrait l'une des composantes parmi d'autres. Cette nécessité se comprend bien pour chaque élu concerné, mais également du point de vue des entreprises. Elle se comprend aussi du point de vue d'un système social aujourd'hui peu attractif, voire désincitatif vis-à-vis de l'engagement collectif. Cet engagement qui peut être perçu comme un risque professionnel est en totale contradiction avec la promotion du dialogue social comme modalité de régulation de l'entreprise et du travail.

Tous pour le dialogue social ?

Il est beaucoup question, dans ce rapport, de dialogue social. Dans un avis présenté par Paul Aurelli et Jean Gautier au Cese en 2006, il est rappelé que « la notion de « dialogue social » est aujourd'hui couramment utilisée mais rarement définie avec précision, les différents acteurs pouvant dès lors lui donner des significations éminemment variables : dans la mesure où elle ne désigne, a priori, ni une forme identifiée, ni un niveau précis (information, consultation, concertation, négociation), chacun peut y mettre le contenu qu'il souhaite, avec les questions de méthode et tous les risques de malentendus que cela induit quant au degré d'implication des interlocuteurs dans la décision ». La définition de l'OIT est tout aussi large : « Le Bureau international du travail définit le dialogue social comme incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale. » Malgré, ou en raison de cette imprécision sémantique, la notion s'est largement diffusée dans les années suivantes. Pour les mêmes raisons, elle fait l'objet de nombreuses interrogations. Elle est aujourd'hui au cœur de la thématique de la reconnaissance des parcours militants.

Ce climat renvoie à notre système de relations sociales, caractérisé par une défiance historique et originelle entre les acteurs sociaux. La mission Combrexelle avait bien mis en avant cette dimension culturelle en 2015. Les « formations communes », élaborées actuellement sous la responsabilité de l'INTEFP, pourraient apporter des réponses à cette incompréhension culturelle. Elles permettraient de distinguer ce qui relève simplement d'une « culture » antagoniste des relations sociales ou d'une méconnaissance réciproque, des véritables oppositions entre acteurs sur leurs analyses de la situation, leurs propositions et projets de résolution. C'est également

travailler ce que J.D. Dunlop appelait, à propos du système étasunien de relations professionnelles, une « idéologie commune » des acteurs qui permet d'assurer l'existence d'un système intégré de relations sociales, suffisamment cohérent pour être fonctionnel (Dunlop, 1958).

3. Deux marches d'un coup

En France, probablement plus qu'ailleurs, la reconnaissance et la valorisation des parcours militants implique de gravir deux marches : la première est celle d'une « neutralisation » de l'effet du mandat sur les carrières professionnelles des élus. Elle doit permettre de passer de la situation actuelle où l'engagement est souvent perçu et vécu comme un frein à la carrière, à une situation où le mandat n'aurait plus d'effet négatif. Cela passe par la lutte effective contre les discriminations syndicales. La seconde marche est celle d'une « valorisation » de la prise de mandat pour qu'elle soit un support, voire un atout à la carrière professionnelle. En franchissant ces deux marches, c'est la place et le sens même de l'engagement militant qui sont définis.

Penser la valorisation de l'expérience militante et syndicale ouvre ainsi une fenêtre sur l'ensemble de notre système social, avec ses divergences internes, son histoire, ses qualités et ses défauts. Notre rapport, basé sur de nombreuses rencontres avec des responsables d'organisations syndicales et des experts du monde social, revient sur ces différentes dimensions qui en disent long sur la profondeur – et les enjeux – des transformations à l'œuvre.

Nous avons également rencontré des militants et élus de terrain de la CFTC pour des entretiens sur leurs propres parcours, certains témoignant d'une expérience de « VAE militante » ou « syndicale ». Des experts de la formation aux relations sociales ont aussi été sollicités pour obtenir leurs éclairages sur la place de la formation dans les parcours militants. Ces rencontres nous ont permis de mieux saisir certains aspects très concrets et pratiques du « travail de reconnaissance », qui nécessite de se poser les questions empiriques et pratiques des motifs, outils, conditions et acteurs de cette reconnaissance.

4. Principes et pratiques de la reconnaissance

Comme nous l'avons vu, pour le système français de relations sociales, la reconnaissance de l'expérience militante soulève au moins deux enjeux majeurs : l'un sur les principes, l'autre sur la mise en pratique.

Principes

Sur les principes, notre rapport souligne avec d'autres l'extrême sensibilité des acteurs lorsqu'il est question de militantisme, de représentation collective, de négociation et de démocratie sociale. Historiquement, ces dimensions sont au cœur du projet syndical et du modèle social hexagonal. Elles ont fait l'objet d'un travail politique centenaire et sont constitutives du roman national. Pour les différentes organisations, elles sont un héritage politique fort, structurant. Aujourd'hui, l'engagement militant et la place des syndicats dans le modèle social se retrouvent à nouveau au centre des débats, et se traduisent en termes de mandat, d'engagement, de responsabilité, de représentativité et de représentation - et de compétences... L'expérience syndicale est à cet égard l'un des meilleurs révélateurs de l'état et des évolutions de notre modèle social.

En pratique

En pratique, l'expérience militante soulève de nombreuses questions méthodologiques bien connues des spécialistes des transitions professionnelles. L'expérience est toujours sujette à interprétation. Son évaluation est subjective et l'expertise est toujours située, contextualisée de sorte qu'elle n'est jamais neutre. Lorsqu'il s'agit de militants syndicaux et d'élus du personnel, des considérations politiques et symboliques se superposent aux difficultés classiques de l'expertise des parcours. Ainsi, la question des méthodes a fait l'objet de nombreuses réflexions et d'analyses approfondies. L'une de ses déclinaisons, qui a trait à la question de la figure de l'évaluateur, se pose avec encore plus de force dans l'univers des relations sociales : qui peut reconnaître l'expérience militante ? Nous verrons dans ce rapport qu'il s'agit de l'un des principaux enjeux de la reconnaissance pour ces salariés aux profils atypiques.

L'expérience militante s'inscrit par ailleurs dans des ancrages nationaux et locaux qui facilitent ou, au contraire, contrarient l'exercice de reconnaissance.

Contexte national

Le contexte national d'abord est marqué par l'héritage révolutionnaire et la défiance durable qui s'instaure entre l'État et les corps intermédiaires et entre les représentants des travailleurs et du patronat. Seymour Lipset, dans sa comparaison historique des conditions d'émergence de la

citoyenneté politique et de la citoyenneté sociale, classe la France comme l'un des pays particulièrement en retard concernant la citoyenneté sociale (et en avance sur la citoyenneté politique). L'institutionnalisation syndicale durant le 20e siècle établit les syndicats comme acteurs incontournables des régulations sociales. Mais le siècle sera ponctué de luttes historiques et de vagues de mobilisations et de syndicalisation. Les relations sociales du 21e siècle doivent encore à cette histoire, avec cependant des variations selon les organisations syndicales et patronales, les gouvernements, les branches professionnelles. Comparé à d'autres modèles nationaux de syndicalisme, le modèle français paraît encore marqué par la persistance d'une défiance entre acteurs. Comment, dans ce contexte, penser la reconnaissance et la valorisation des acquis de l'expérience militante ? Quelle place et quel sens lui donner dans un système en profonde mutation ? Quel rôle lui faire jouer et quels risques peut-on identifier au regard des enjeux personnels et collectifs ? Autrement dit, comment le cadrage national va-t-il se positionner par rapport aux pratiques de terrain ? Comment va-t-il donner les moyens, définir les droits et les devoirs, légitimer les pratiques en leur donnant un sens politique et historique ? Car c'est sur le terrain, dans les entreprises et les organisations, que les réponses seront mises en œuvre. Ces dernières dépendront, pour partie, des propositions nationales et de l'accompagnement qui sera proposé aux élus et aux entreprises.

Contexte local

Le contexte local est celui de l'épreuve du terrain. Une épreuve de vérité où le climat social des entreprises et des organisations a une importance déterminante pour la reconnaissance de l'expérience militante. C'est à ce niveau que l'héritage national peut être conforté, entretenu, ou au contraire contrarié. C'est au niveau de l'entreprise, sur le terrain, que le modèle social de la reconnaissance sera mis à l'épreuve et que les décisions nationales seront appliquées ou contournées. Et c'est à cette échelle donc, qu'il sera validé ou non, consolidant ou fragilisant l'ensemble du projet de rénovation du système de relations sociales qui lui est associé.

5. Plan de l'étude

La question de la reconnaissance des parcours militants est liée à celle, plus générale, du nouveau modèle social en émergence depuis les années 1980 et dont la réalisation s'est radicalement accélérée depuis la fin des

années 2000. L'enjeu est ni plus ni moins que la définition de ce nouveau modèle, dans lequel la reconnaissance des parcours occupe une place centrale.

Pour contribuer aux réflexions sur le sujet, notre rapport présente un ensemble d'éclairages qui articulent les niveaux nationaux et locaux, les considérations politiques et pratiques. L'ensemble fait système, et chaque dimension s'imbrique dans les autres. Au final, nous mettons en évidence plusieurs scénarios qui seront autant de directions potentielles pour le système de relations sociales, à partir des usages et des pratiques qui seront faites, sur le terrain, de la reconnaissance et de la valorisation des parcours militants.

Un premier scénario est celui de la « reconnaissance instrumentalisée ». Il renvoie à des usages détournés de la reconnaissance de l'expérience, par les élus, les directions d'entreprise ou les deux. Il constitue la piste la plus dangereuse pour le modèle social émergent dans la mesure où il nuirait d'abord aux salariés représentés, et ensuite au mandat qu'il contribuerait à décrédibiliser durablement. Le second scénario est celui de la « reconnaissance par conformité ». Il se traduit par l'application minimaliste du droit, jusqu'à vider l'exercice de toute ambition stratégique ou politique. S'il est moins problématique que le précédent, ce scénario déçoit par son manque de portée. Ce n'est pas par lui qu'un modèle crédible de dialogue social pourra être défendu. Un troisième scénario correspond à la « reconnaissance réelle » des compétences militantes. Il s'appuie sur une ingénierie et la mobilisation de spécialistes des parcours qui permettent de réaliser une expertise objective des compétences en vue d'un reclassement stratégique de l'élu en fonction de ses aspirations et des besoins de l'entreprise. Il se situe bien au-delà d'une simple mise en conformité et propose une version plus riche de la reconnaissance des parcours militants. Enfin, un dernier scénario dessine ce que pourrait être la version la plus élaborée et la plus ambitieuse de cette reconnaissance. Elle fait de l'engagement une étape valorisée du parcours, un accélérateur de carrière récompensant la prise de mandat. C'est le scénario le plus abouti, qui soutient le mieux le modèle social émergent en valorisant avec un bonus l'expérience des élus. Ce scénario le plus « favorable », qui se rapprocherait d'une discrimination positive, comporte pourtant un risque à la mesure de sa proposition : celui de rejoindre le plus « défavorable », dans lequel la reconnaissance est instrumentalisée au bénéfice des élus et des directions, au détriment des salariés.

Pour parvenir à ces conclusions, notre rapport est structuré en trois parties

La première partie questionne le projet national de valorisation des compétences syndicales à la période charnière de 2017-2018. À partir des témoignages des militants qui ont participé à cette étude, nous retraçons les évolutions législatives récentes pour mieux resituer les enjeux du débat accompagnant la réforme du dialogue social de 2018-2019. Ceux-ci seront évoqués avec une variété d'acteurs et d'experts des relations sociales.

La deuxième partie pose la question de la reconnaissance des compétences issues de l'expérience militante au sens large - intégrant les élus et les permanents syndicaux, sans étiquette, dans et hors de l'entreprise. Cette partie s'appuie sur les témoignages des militants CFTC rencontrés, qui relatent leurs difficultés à situer, à formaliser et à mettre en valeur les acquis de leur expérience militante. Mais aussi sur l'analyse de leurs parcours et de l'impact qu'a pu avoir la VAE, notamment sur la reconversion professionnelle. Des professionnels de l'accompagnement ont également apporté leur regard sur ces différentes problématiques. L'approche de terrain est mise en perspective par plusieurs éclairages théoriques, qui aident à approfondir les questions soulevées par les choix de méthodes de validation des compétences et d'accompagnement des parcours militants. Ils défendent une conception extensive des compétences syndicales et militent pour leur reconnaissance.

Enfin, la troisième partie propose des pistes pour une ingénierie de dispositifs dédiés à l'accompagnement des reconversions des militants, mais aussi à l'évaluation et la validation de leurs acquis. Elle repose sur une exploration des initiatives des syndicats, des entreprises et du service public de l'emploi et de la formation professionnelle dans ces domaines.

6. Méthodologie de l'enquête

Notre rapport s'appuie sur la collecte d'un matériau original au travers d'entretiens semi-directifs avec un ensemble d'acteurs directement concernés par les questions de reconnaissance des parcours militants.

Un premier temps d'enquête a été réalisé auprès de 16 formateurs syndicaux proposés par la confédération CFTC et volontaires pour participer à l'étude. Ces entretiens ont permis de mieux comprendre les parcours des formateurs en tant que militants et responsables syndicaux, et de travailler avec eux de manière réflexive sur leur propre compréhension et

appréhension des compétences militantes. Nous avons mobilisé pour ce temps d'enquête plusieurs outils méthodologiques qui illustrent la complexité et la difficulté de l'exercice. Ainsi, nous avons procédé par focus group, instruction au sosie, entretiens semi-directifs de type récits de vie et de type analyse de l'activité (voir encadré ci-après). Un questionnaire quantitatif a complété ce premier dispositif d'enquête auprès des militant.e.s.

Un second temps a été consacré à la rencontre d'acteurs institutionnels engagés dans la réflexion sur les évolutions du modèle social français et sur la place de la reconnaissance des parcours dans ces évolutions. Les responsables confédéraux en charge de la thématique ont été rencontrés lors d'entretiens semi-directifs à la CFTC, CFDT, CFE-CGC, CGT, CGT-FO, et à l'UNSA.

Des entretiens ont également été réalisés avec des responsables de cursus de formations universitaires réservées, ou destinées en priorité aux élus, militants et responsables des relations sociales en entreprise. Sur ce sujet, nous avons ainsi pu bénéficier de l'expertise de Gérard Taponat de l'université Paris-Dauphine et de Guy Groux de Sciences Po.

À l'Afpa, nous avons pu échanger avec l'un des responsables du groupe de travail initié par la DGEFP, en charge de l'élaboration des référentiels et blocs de compétences en lien avec les différents mandats dans et en dehors des entreprises.

La rencontre de deux associations de promotion du dialogue social, l'Observatoire des relations sociales et Dialogues, a permis d'alimenter la réflexion sur la thématique en lien avec les transformations actuelles du modèle français de relations sociales.

Témoignages d'élus : méthodologie

Plusieurs méthodes d'enquête ont été utilisées dans le cadre des rencontres avec les militants de la CFTC.

Focus group, méthode de co-analyse de l'activité (Y. Clot)
La méthode de co-analyse de l'activité consiste en un échange entre pairs, en petit groupe, sur les différentes manières de réaliser une activité. Issue de la recherche en clinique de l'activité et notamment des travaux d'Yves Clot, elle propose une exploration fine de l'activité, au-delà des seules techniques employées et des résultats observables. L'activité y est en effet conçue comme la résultante d'une tension entre ses différentes dimensions. Pour Clot, toute activité est triplement « adressée » : à son objet et à ses destinataires, aux collègues et au sujet lui-même. C'est en ce sens qu'il parle d'une « triple vie de la même activité », faite de discordances entre les trois adresses (l'objet, les autres et soi-même), et à l'intérieur même de chacun de ces trois pôles. Et de ce fait, comme le précise Clot : « au bout du compte, l'action ... émerge d'un conflit dans le réel, que

Témoignages d'élus : méthodologie (suite)

celui-ci soit technique, social ou personnel... ». Clot parle encore de réel de l'activité, il désigne ainsi les conflits qui sont au cœur de l'activité de tout professionnel (Y. Clot, Danielle Ruelland-Roger, équipe clinique de l'activité, CRTD-CNAM). On peut comprendre que ces conflits liés à l'activité, ou encore ces dilemmes, génèrent des stratégies d'action variées de la part des professionnels. Ainsi, les groupes de co-analyse des pratiques permettent aux participants de prendre conscience qu'il y a plusieurs manières de réaliser leur activité de manière professionnelle. Cette méthode permet d'alimenter et d'enrichir une représentation commune de leur « métier », par exemple dans l'optique de construire un référentiel de compétences. Également utilisables en accompagnement de VAE collective, les groupes de co-analyse de l'activité provoquent alors un processus d'élaboration plus poussé de l'expérience. En effet, par comparaison des points de vue, la méthode permet à chacun(e) de penser son expérience de manière plus riche, et enrichir l'explication de leur activité permet aux participants de mieux percevoir la variété des compétences mobilisées.

Des entretiens individuels

Des entretiens individuels d'analyse de l'activité complètent l'approche collective. Ils ont été réalisés avec des militants qui ne se sont pas engagés dans un parcours de VAE à ce jour. Ils reposent notamment sur l'utilisation de la méthode de l'instruction au sosie (Odonne, 1981 ; Clot, 1998, 1999). Selon Yves Clot, « Les exercices d'instruction à un sosie visent (…) une transformation indirecte du travail des sujets grâce à un déplacement de leurs activités dans un nouveau contexte, d'où elles sortiront éventuellement « une tête au-dessus d'elle-même », pour reprendre l'expression de Vygotski, à propos du jeu chez l'enfant (Vygotski, 1978). » L'auteur indique encore que « cette méthode vise à seconder, à leur demande expresse, des professionnels qui cherchent à élargir leur rayon d'action, leur pouvoir d'agir sur leur milieu et sur eux-mêmes ». Nous avons donc employé ici la méthode de l'instruction au sosie dans un objectif de recherche sur la teneur des acquis de l'expérience syndicale. Mais elle est également employée comme méthode d'accompagnement des personnes en transition professionnelle, pour la réalisation d'un portefeuille de compétences ou la rédaction d'un dossier VAE par exemple.

Monographies individuelles de parcours syndicaux et de VAE

La description des parcours des participants a permis de faire le lien entre une expérience syndicale et professionnelle, la décision de valider une certification par la VAE, et les projets d'avenir de chacun (syndical, professionnel). De plus ces descriptifs, réalisés pour chacun des participants, apportent un regard sur différentes modalités existantes d'accompagnement et de validation. Ce recueil d'informations a été réalisé par entretien individuel.

Questionnaire diffusé à l'échantillon des formateurs CFTC

Le questionnaire a permis de compléter les entretiens et le travail de groupe pour le recueil plus exhaustif de données : types de mandats syndicaux exercés, dans quel type de structure, parcours professionnel, parcours de formation, éventuel intérêt et attentes concernant la VAE. Le traitement automatisé des réponses a également permis de mieux visualiser les caractéristiques communes de l'échantillon d'enquête.

PARTIE 1

QUELLE RECONNAISSANCE DES PARCOURS SYNDICAUX ?

Quelle reconnaissance des parcours syndicaux ?

Le législateur, les acteurs sociaux et de nombreux experts se sont emparés du sujet de la reconnaissance des parcours syndicaux de manière généralisée dans les années 2015 - 2018, à partir de la loi Rebsamen. En 2017 et 2018 notamment, autour de la loi « Travail » de Myriam El Khomri et des ordonnances « Macron », l'actualité a été particulièrement chargée sur cette thématique. Les deux rapports Simonpoli d'août 2017 et Simonpoli - Gateau de février 2018 ont alimenté les débats et les réflexions. Un groupe de travail sous l'égide de la DGEFP, avec l'Afpa et les organisations syndicales, s'est engagé à produire des référentiels de compétences par mandat et à répertorier les formations et certifications existantes pour faciliter les transitions syndicales et professionnelles.

Les enjeux de la reconnaissance des parcours syndicaux sont de plusieurs ordres. Au niveau collectif, on le verra en section III, il s'agit d'un enjeu de régulation des relations sociales à travers la valorisation des acteurs de la négociation collective. Au niveau individuel de chaque salarié mandaté, la reconnaissance peut avoir des enjeux de reconversion professionnelle et donc relever des employeurs, mais elle peut aussi avoir des enjeux de reconnaissance de l'engagement syndical en tant que tel, par la famille, par la société civile, voire par l'État. Comme on le verra au sein de la section I et

plus loin au fil de l'étude, ces différents enjeux animent la motivation des militants à entreprendre une démarche de validation des acquis de l'expérience.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour permettre cette reconnaissance et avant tout celle d'une mobilisation effective de ses acteurs, en particulier les directions RH d'entreprises, l'encadrement intermédiaire, les universités, etc. (cf. section III). Le choix des méthodes et outils de la reconnaissance est également essentiel, car il doit garantir l'objectivité et l'équité entre candidats, mais aussi permettre d'optimiser les projets de reconversion en termes d'efficacité, de qualité et de solidité (cf. partie II). Enfin, la mise à disposition de moyens suffisants – financiers, humains, matériels – est indispensable à l'essor de la reconnaissance des parcours militants à grande échelle (cf. partie III).

Cette première partie du rapport revient, en trois temps, sur la récente séquence qui marque un tournant - par son accélération et les moyens mis en œuvre - à la reconnaissance des parcours de militants et d'élus du personnel. Trois regards sur une même problématique qui touche à la question sensible de la relation entre élu du personnel, représentant syndical et entreprise.

D'abord, de manière à ancrer pleinement ce rapport dans la réalité sociale, nous revenons sur les témoignages de seize militant.e.s formatrices et formateurs CFTC rencontrés dans le cadre de l'étude (Section I). Ces témoignages éclairent plusieurs thématiques liées aux parcours et à leur reconnaissance. S'ils n'ont pas vocation à être représentatifs des réalités vécues par les militants et les élus, ils donnent à voir des exemples concrets de situations existantes qui posent questions. Ce premier temps présente ainsi quelques-uns des défis de la reconnaissance, du point de vue des élus et mandatés.

Le deuxième temps de la première partie est consacré aux récentes évolutions législatives (Section II). Elles constituent un cadre structurant pour les réflexions des acteurs de terrain. Enfin, un troisième et dernier temps (Section III) donne la parole aux responsables confédéraux de six organisations syndicales et aux responsables de deux associations de promotion du dialogue social. Leurs réflexions et leur vision interprofessionnelle et globale du dossier soulèvent à nouveau de nombreuses questions, mais également des attentes ou des réserves vis-à-vis de ce qui sera fait, *in fine*, de la reconnaissance des élus.

Partie I. Section I. La reconnaissance au défi des parcours : témoignages de terrain

La complexité des parcours et la diversité des situations constituent deux des principaux défis à la reconnaissance des compétences acquises par l'exercice d'un mandat. Nous verrons plus loin que les travaux académiques ont traité de longue date des difficultés de la reconnaissance de l'expérience, notamment du point de vue méthodologique et de celui des instruments et outils. L'application aux mandats de représentation du personnel et aux mandats syndicaux ajoute à ces difficultés « classiques ».

Cette première partie du rapport s'ouvre avec une section dédiée aux témoignages de militants CFTC, qui permettent de soulever certaines problématiques vues du terrain.

Nous nous intéressons plus précisément dans cette première approche des témoignages aux effets de l'engagement syndical sur le développement des compétences d'une part et sur la carrière professionnelle d'autre part, pour aborder enfin le besoin de reconnaissance qui motive l'intérêt pour la validation des acquis de l'expérience.

1. Caractéristiques du panel

Au printemps 2017, une première étape exploratoire a permis de réunir un panel de militants CFTC issus de différentes régions et secteurs d'activités. Seize personnes ont ainsi répondu à une enquête par questionnaire. Parmi elles, dix ont eu ensuite la possibilité de nous rencontrer pour un entretien d'une à deux heures, destiné à approfondir leurs parcours et à évoquer les compétences liées à leur activité syndicale. Nous avons également organisé un *focus group* avec deux militants (voir méthodologie). Avant d'en venir aux temps forts de ces rencontres, nous proposons une présentation générale du panel.

• *Un profil typique du syndicalisme français*

Le panel, majoritairement masculin – trois femmes et treize hommes –, se situe en deuxième partie de carrière professionnelle – tous ont plus de 35 ans, avec la moitié âgée de 46 à 55 ans et quasiment un tiers de plus de 56 ans. Les enquêtés sont pour la plupart en emploi, à l'exception de trois personnes (retraité, demandeur d'emploi et « en invalidité »). Les trois quarts travaillent (ou ont travaillé) dans le secteur privé, au sein

d'entreprises moyennes ou grandes. Ces profils correspondent assez bien à ce que nous savons de la sociologie des adhérents et militants syndicaux (Pignoni, 2017).

Nous verrons plus loin à propos de la VAE syndicale que la question de l'âge des militants paraît incontournable – ou plus exactement leur position plus ou moins avancée dans la carrière. En effet, la reconnaissance des parcours syndicaux peut faire différemment sens professionnellement en fonction du temps d'activité restant par exemple, d'un démarrage dans la vie active ou d'un passage à une deuxième partie de carrière. La pyramide « syndicale » des âges est d'ailleurs déséquilibrée avec une sous-représentation des moins de 40 ans par rapport à l'ensemble des salariés, et une surreprésentation des 40-65 ans. Si 25,2 % des salariés ont entre 50 et 65 ans, cette tranche d'âge représente 39 % des syndiqués et 45,9 % des syndiqués très actifs (Pignoni, 2017).

La dimension du genre quant à elle n'est pas apparue en tant que telle dans notre enquête. On sait que la reconnaissance professionnelle des femmes reste toujours plus compliquée que celle des hommes, et que l'on peut faire l'hypothèse que la reconnaissance des parcours militants féminins soit sujet à des problématiques similaires (au sujet des carrières militantes des femmes, voir Guillaume, 2014, 2018, Pochic, 2014, Silvera, 2012). Par ailleurs, l'engagement militant nécessite une disponibilité qui est aujourd'hui encore moins évidente pour les femmes que pour les hommes. Toujours selon les derniers chiffres de la Dares, il apparaît que 55,6% des salariés syndiqués sont des hommes, et 44,4 % sont des femmes. Mais l'écart se creuse pour les syndiqués « très actifs », qui sont pour 60 % des hommes et 40 % des femmes.

• *Diversité géographique et sectorielle*

Les répondants viennent de toute la France (14 départements) et de secteurs professionnels variés puisque onze secteurs d'activités étaient représentés sur 16 répondants, dont l'industrie, le commerce, les services et l'agriculture.

• *Des carrières syndicales longues, riches, et variées*

Le panel est également très expérimenté syndicalement : pour la plupart, l'expérience se situe entre 10 et 30 ans de pratique syndicale. Sauf exception, tous ont exercé plus de deux mandats dans leur carrière : cinq répondants ont exercé cinq ou six mandats, et six personnes ont dépassé les huit

mandats durant leur carrière syndicale. Parmi ces mandats, on compte de nombreuses responsabilités en entreprises (13 personnes), au sein du syndicat professionnel (13 personnes), dans un organisme paritaire (11 personnes), au sein d'une structure syndicale territoriale ou nationale (9 personnes) ou encore au tribunal des prud'hommes (8 personnes).

• *Le syndicalisme perçu comme un frein à la carrière professionnelle*

À une exception près, tous estiment que leurs prises de mandats ont freiné leur carrière professionnelle. Nous l'avons mesuré avec l'une des questions du questionnaire – « par rapport à votre carrière professionnelle, pensez-vous que votre engagement syndical a été… » – à laquelle était associée trois propositions de réponses. L'une positive : « Un accélérateur de carrière professionnelle ? », l'autre négative : « Un frein dans votre progression de carrière professionnelle ? » et la troisième neutre : « Ni l'un ni l'autre, il n'y a pas de rapport, donc aucun effet sur la carrière professionnelle ». Enfin une possibilité de répondre « autre » et de préciser sa réponse. Deux répondants seulement ont utilisé cette possibilité. L'un pour souligner l'absence d'effet sur ses dix années d'expérience (proche donc de la réponse neutre), et l'autre pour déplacer la question de la relation entre carrière syndicale et professionnelle vers celle du sens de l'engagement, qui a été une façon d' « obtenir le respect de mes droits et pouvoir aider les autres. » Pour l'ensemble des autres répondants, c'est bien l'idée d'un frein à la carrière qui est systématiquement choisie.

Cette donnée de terrain est à rapprocher de travaux sociologiques à plus grande échelle, faisant le constat d'un niveau toujours élevé de la discrimination syndicale en France. Ainsi, plusieurs auteurs relatent leurs travaux dans le numéro 145 de la revue Travail et Emploi, 2016, coordonné par Thomas Amossé et Jean-Michel Denis, « La discrimination syndicale en question : la situation en France », notamment l'article de Vincent-Arnaud Chappe, Cécile Guillaume, et Sophie Pochic, « Négocier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination . Une appropriation sélective et minimaliste du droit ».

Par ailleurs, les militants enquêtés pour ce rapport observent également une évolution du militantisme vers des engagements plus distanciés et individualistes, dans le sens où il prend davantage en considération les autres engagements individuels.

En résumé, le panel a permis de réunir des militants chevronnés, disposant d'un recul important sur leurs carrières syndicales et

professionnelles riches. Il donne également des points de comparaison entre les différentes générations de militants, et une connaissance de plusieurs types de mandats.

Les entretiens de terrain avec ces militants ont donc permis, dans un second temps de l'enquête, d'aller plus loin que les retours du questionnaire exploratoire. Nous livrons dans les pages suivantes quelques résultats de ces échanges. Ils rendent compte des vécus des élu.e.s sur le terrain et des réalités avec lesquelles la reconnaissance des parcours militants devra composer. La partie 2 de l'étude revient sur ces témoignages pour approfondir la réflexion.

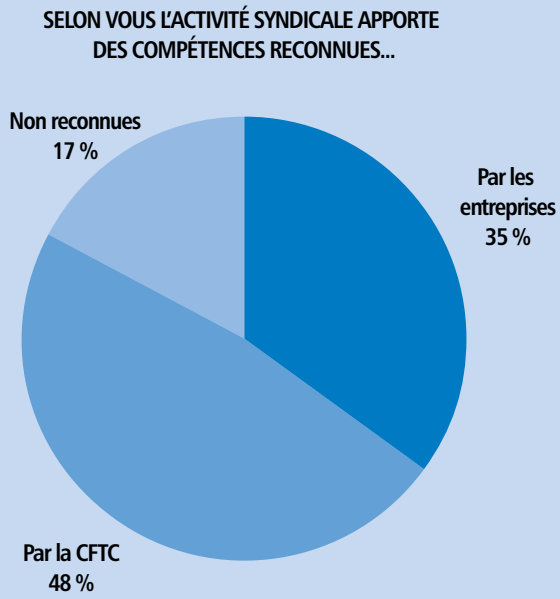
1.1 Un manque de valorisation des compétences syndicales

Les élus et militants rencontrés considèrent que les mandats leur ont permis de développer des compétences multiples. Ces compétences juridiques, techniques et relationnelles, sont à leurs yeux peu ou mal reconnues, voire ignorées. Plus précisément, six répondants ont associé reconnaissance par les entreprises et reconnaissance par la CFTC. Seuls deux considèrent que les compétences de l'activité syndicale ne sont reconnues que dans l'entreprise, contre cinq qui estiment qu'elles ne le sont que par leur organisation. Trois répondants ne voient aucune reconnaissance de leurs compétences militantes (Figure 1 – Reconnaissance des compétences syndicales (échantillon)).

La complexité de cette reconnaissance est soulignée par une réponse double, qui indique une reconnaissance par la CFTC et une absence de reconnaissance : certaines compétences le sont tandis que d'autres demeureraient ignorées ou invisibles.

La complexité du travail militant se manifeste également au travers de la variété des tâches, activités et responsabilités. Aux compétences spécialisées et techniques - juridiques, de santé sécurité, de comptabilité, etc. - s'ajoutent les compétences relationnelles plus générales qui se déclinent en capacités de mobilisation et d'animation d'équipes, de communication, d'analyse, d'organisation, de gestion des conflits, de pédagogie et de conseil, de diplomatie et de négociation, de culture sociale ou encore d'une compréhension globale des problèmes sociaux et économiques de l'entreprise et du marché. Enfin, d'autres qualités moins finalisées sont évoquées lors de l'enquête : volonté, courage, rigueur, sens du réseau relationnel, engagement…

Figure 1. Reconnaissance des compétences syndicales (échantillon)



Les témoignages décrivent de fait des expériences syndicales et militantes qui se déclinent en (au moins) trois cercles concentriques. Le premier correspond au « cœur de métier syndical » et associe une expertise technique (souvent juridique, législative, de santé sécurité, d'expertise économique et sociale) à une responsabilité de représentation des salariés et de négociation avec la direction. Un second cercle réunit l'ensemble des compétences plus transversales comme l'animation d'équipe, le recours aux outils numériques et aux techniques de communication. Le dernier exprime des valeurs plus générales. Ces différents cercles ne sont pas accessibles de la même manière du point de vue de leur reconnaissance et posent chacun des défis spécifiques.

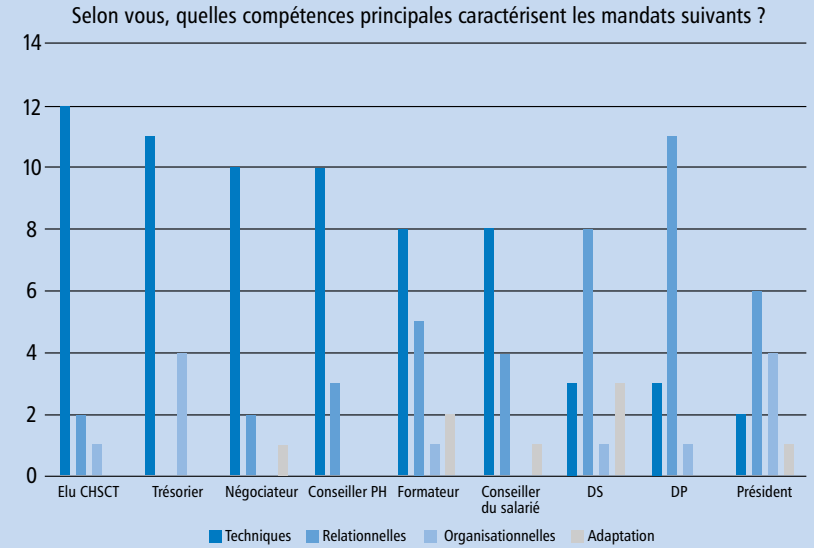
Les parcours militants articulent ces différents cercles dans des équations complexes, singulières, en fonction de nombreux paramètres dont le nombre, la durée et la nature des mandats exercés, les formations suivies – initiales, continues et syndicales –, l'inscription dans les collectifs syndicaux, etc. Ainsi, les militants enquêtés ont connu différents mandats. Cette

expérience leur permet de s'exprimer sur les compétences militantes que ces mandats développent chez les élus. Des différences importantes existent selon les mandats, et selon leurs conditions et contextes d'exercice.

Nous avons profité de la richesse du panel et de son expérience pour l'interroger sur les types de compétences associés aux différents mandats. Les réponses du panel CFTC ont mis en lumière quelques résultats intéressants.

Le questionnaire demandait ainsi à chaque répondant de choisir une seule réponse parmi quatre types de compétences proposés, qui lui semblait caractériser au mieux chaque mandat : compétences techniques spécifiques, compétences relationnelles et sociales, compétences organisationnelles et enfin, compétences d'adaptation. Ces propositions étaient susceptibles d'être diversement interprétées, mais la contrainte de la réponse unique pour chaque mandat rend l'exercice intéressant : le choix se porte sur la compétence qui sera la plus fortement associée au mandat considéré. Neuf mandats ont ainsi été passés en revue : élu CHSCT, formateur syndical, délégué syndical/RSS, délégué du personnel, président de structure syndicale, négociateur d'entreprise ou de branche, conseiller du salarié, trésorier et conseiller prud'hommes.

Figure 2. Compétences par mandat (échantillon)



Les réponses montrent d'une part qu'il n'y a pas consensus sur les types de compétences associés aux mandats. Par exemple, 11 répondants estiment que la fonction de trésorier requiert d'abord une expertise technique, et 4 la voient plutôt sous l'angle des compétences organisationnelles. Encore une fois, les catégories mobilisées n'étant pas clairement définies, elles laissent une certaine marge d'interprétation. Malgré tout, cette diversité des représentations des mandats doit être soulignée dans la mesure où elle pose question vis-à-vis de la reconnaissance des compétences. On voit, a minima, qu'elles sont multiples et peuvent être appréciées différemment par les acteurs de terrain, selon leurs expériences.

Les mandats de trésorier et conseiller prud'hommes sont associés à deux types de compétences. S'ils sont considérés comme des mandats nécessitant une bonne connaissance technique, ils se différencient par le second type de compétence : organisationnelle pour le trésorier, relationnelle pour le conseiller prud'hommes.

D'autres mandats se distinguent par la diversité des types de compétences qu'ils nécessitent du point de vue des répondants. C'est le cas du formateur syndical, du délégué syndical et du président de structure syndicale. Ces trois mandats sont renvoyés aux quatre types de compétences proposées.

Enfin, le graphique ci-dessus permet une lecture par « type principal de compétences », avec sur la gauche les mandats qui sont plus spontanément associés aux compétences et activités techniques (élus CHSCT, trésorier, négociateur, conseiller prud'hommes, formateur et conseiller du salarié) et les mandats « relationnels » pour lesquels cette dimension paraît déterminante (DS, DP et président de structure syndicale).

Dans tous les cas, l'activité militante est bien présentée comme un facteur majeur d'enrichissement des parcours. Elle développe notamment une capacité d'adaptation, d'innovation sociale et des qualités de réflexivité, comme l'illustre ce militant :

« L'engagement syndical demande une forte capacité d'adaptation. L'évolution permanente de la législation et le nombre considérable de situations différentes dans les entreprises et sur le terrain demande aussi une aptitude à se remettre constamment en question. »

Cécile Gayral et Cécile Guillaume avaient abordé ces thématiques dans une étude IRES de 2011, consacrée aux carrières syndicales.

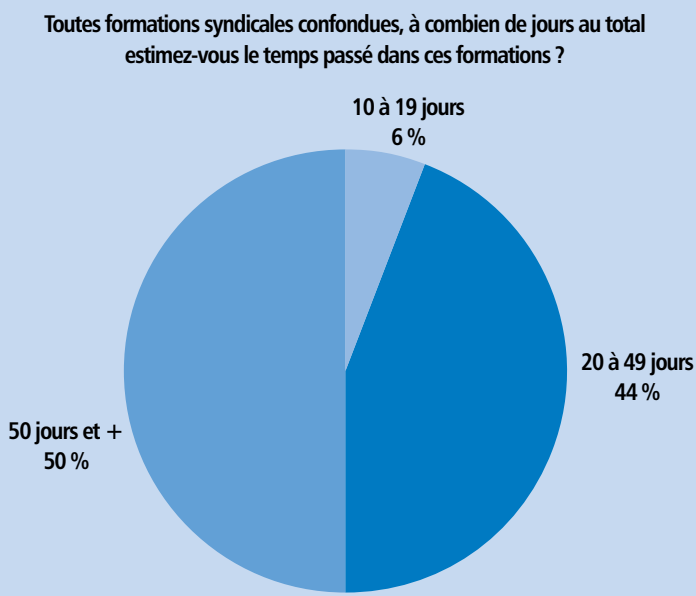
En conclusion sur cette question particulièrement riche du questionnaire, on conservera l'idée d'une pluralité de compétences par mandat, du point de

vue du panel de militants CFTC, même si certains mandats paraissent plus techniques et d'autres davantage relationnels. C'est bien l'impossibilité de réduire un mandat ou une fonction à un type de compétences qui est soulignée ici.

1.2 Des compétences renforcées par la formation syndicale

Alors que moins de la moitié des enquêtés (6 sur 16) a bénéficié d'actions de formation continue dans sa carrière professionnelle, la totalité a régulièrement participé à des formations syndicales, et la moitié du panel a suivi 50 jours ou plus de formation syndicale (Figure 3 – Temps total de formation des élus (échantillon)). Les six personnes ayant bénéficié de formations professionnelles ont surtout acquis des compétences techniques liées à leur poste. Deux personnes y ont validé des compétences complémentaires de leur expérience syndicale dans le cadre de formations certifiantes (DU de droit du travail, certificat relations sociales).

Figure 3 – Temps total de formation des élus (échantillon)



La formation syndicale est un élément important des parcours militants, dans la mesure où elle repose la question de leur professionnalisation, de la transférabilité et de la reconnaissance des compétences acquises par la formation syndicale dans les parcours professionnels. Les réponses à ces questions, qui sont toujours l'objet de débats et de discussions, varient aussi en fonction des organisations : « à travers la formation syndicale se jouent donc autant la reconnaissance du « métier syndical » que la sortie du syndicalisme » (Ethuin N.,Yon K., 2014, p.31).

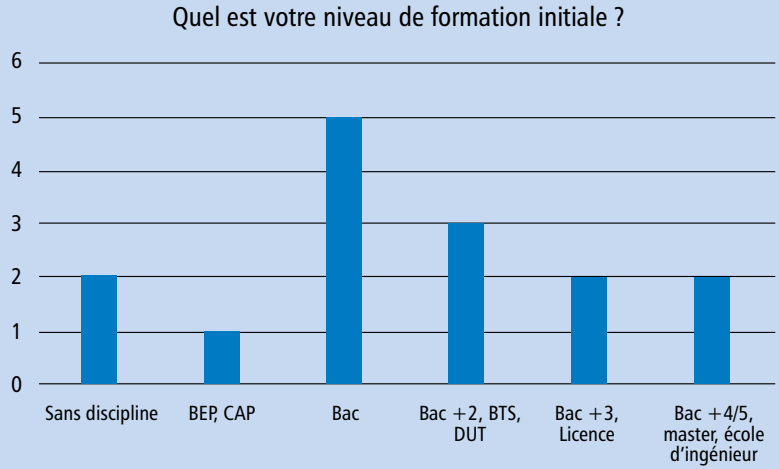
Pour le panel CFTC, les formations syndicales ont permis aux enquêtés de développer des compétences diversifiées : « juridique », « elles m'ont apporté des compétences liées au mandat occupé », « méthode pédagogique », « des compétences relationnelles et juridiques sur l'ensemble de mes mandats », « être capable d'être formateur et savoir défendre les autres et moi-même », « connaissances et compétences techniques essentiellement », « technique, méthode et enrichissement intellectuel », « relationnelle », « essentiellement des connaissances techniques et juridiques », « faire le job (essayer de le faire correctement) » ou « approfondissement des acquis »...

Ces formations ont été réalisées à l'occasion de la prise ou du changement de mandat, ou pour se perfectionner sur des champs spécifiques. De véritables parcours existent, des formations d'accueil généralistes aux spécialisations par mandat, créant là encore une véritable complexité à saisir du point de vue de la reconnaissance.

1.3 Des niveaux de responsabilité souvent en décalage avec le niveau d'études initial

Pour la plupart des enquêtés, le syndicalisme a permis d'accéder à d'importantes responsabilités nationales et/ou sectorielles malgré un niveau de formation initiale faible ou modeste. En effet, la moitié des membres du panel a reçu une formation initiale de niveau bac ou infra-bac.

Figure 4 – Niveau de formation initiale (échantillon)



Le croisement des données permet de repérer plus précisément une importante montée en responsabilités des personnes les moins diplômées du panel : sept d'entre elles ont exercé six à plus de dix mandats, notamment à un niveau national, régional ou départemental. L'apport – la « plus-value » – du parcours syndical en termes de compétences est donc à la fois relatif et spécifique, car il dépend des acquis initiaux, des parcours professionnels et personnels antérieurs, mais également des mandats considérés et de leurs contextes. Un même mandat ne développera pas les mêmes compétences dans les mêmes proportions selon les militants considérés.

La publication de la Dares sur les « évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués » présente les principales « caractéristiques des salariés qui participent régulièrement aux activités syndicales » (Pignoni, 2017, p.2). Nous avons extrait les données relatives aux diplômes, qui montrent que la population syndiquée est plus diplômée que la moyenne des salariés. En revanche, la population syndiquée « militante » - celle qui déclare s'investir le plus - est sous-représentée aux deux extrémités par rapport à l'ensemble des salariés : elle se concentre aux niveaux de diplômes intermédiaires.

	Salariés syndiqués	Syndiqués très actifs	Ensemble des salariés
Supérieur au bac	42,6	36,1	38,4
Égal au bac	16,9	20,2	19,0
Inférieur au bac	27,5	32,3	28,7
Aucun ou CEP, brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	13,0	11,3	13,9

Source : Dares, Pignoni 2017

Nous retiendrons enfin que les deux tiers (64 %) des syndiqués « très actifs » n'ont « que » le bac, ou moins. Or, les « très actifs » sont ceux pour lesquels, justement, se poseront davantage les questions de la valorisation des parcours, d'autant plus lorsque l'écart entre formation initiale, poste dans l'entreprise et responsabilités syndicales sera grand…

1.4 L'activité syndicale : un frein à la carrière professionnelle

Comme nous l'avons évoqué rapidement plus haut, le panel estime que l'engagement syndical a été un frein à leur carrière, même si la moitié des répondants pense que l'activité syndicale apporte des compétences reconnues par l'entreprise.

Concernant les répondants les moins diplômés du panel, le dernier emploi occupé (ou en cours) ne reflète pas la montée en responsabilité syndicale. Alors que les mandats et responsabilités s'accumulent dans le parcours militant, ils semblent cantonnés dans l'entreprise à des fonctions d'exécution : assistant, cariste, chargée de back-office, chaudronnier-soudeur, conseiller client, dépanneur électroménager, technicien logistique…

De leur point de vue, l'activité syndicale développe des compétences utiles pour exercer dans les domaines juridique, RH, social et communication, mais peut aussi préparer aux métiers d'ingénieur préventeur, de commerçant, d'enquêteur…

Nous retraçons ci-dessous un parcours de militante qui illustre bien ce décalage entre richesse des compétences acquises et évolution professionnelle.

2. L'entretien avec Caroline, déléguée syndicale en poste dans l'aérien : un passage cadre tardif

Le témoignage de Caroline est emblématique car il montre l'existence de freins à l'évolution professionnelle malgré une forte montée en compétences

reconnue par l'employeur et un investissement sans relâche dans la carrière professionnelle.

Il présente une bonne illustration de parcours syndical et professionnel intégré, avec un mandat qui occupe théoriquement un quart du temps de travail de Caroline. À la veille de nouvelles élections dont elle attend une relève, son éventuel retour à l'activité professionnelle à temps plein ne présente pas de difficulté, car elle occupe pleinement ses fonctions de cadre malgré cette décharge horaire partielle.

Caroline est superviseure dans un aéroport d'Île-de-France, où elle travaille depuis 1989 et occupe un mandat syndical depuis 1995. D'abord salariée d'une compagnie aérienne, elle a été ré-embauchée par une entreprise sous-traitante du transport aérien.

Sa formation initiale ne la destinait pas à l'aérien. Après avoir obtenu son diplôme d'infirmière en formation initiale, elle est partie cinq ans aux États-Unis, où elle a été recrutée dans un aéroport. De retour en France, elle poursuit dans le secteur aérien, tout d'abord à Lyon puis en région Île-de-France.

2.1 Un enrichissement personnel grâce au syndicalisme

C'est le sentiment d'être mal défendue par ses représentants qui décide Caroline à briguer un mandat syndical en 1995. Vingt-deux ans plus tard, elle mesure le chemin parcouru grâce à son engagement syndical.

« C'est quelque chose de très bénéfique pour moi. J'ai été sérieuse dans mon travail, mais dans le syndicalisme on peut s'investir et on développe des choses qu'on ne développe pas ailleurs. Le syndicalisme peut aider à développer des compétences plus… "intellectuelles". »

Celles-ci sont apportées par la formation syndicale – ateliers de négociation, stages CHSCT, etc. – mais aussi par les personnes côtoyées. En particulier dans le domaine juridique, certains DRH et avocats ont été très formateurs pour Caroline. Elle doit aussi beaucoup aux formations informatiques et bureautiques qu'elle organisait au comité d'entreprise. Caroline a également appris à s'affirmer grâce au syndicalisme, à gagner en aisance relationnelle. Et avec le temps, elle est devenue plus prudente et plus patiente.

« Oui, on est aguerri. On fait, voilà… On fait des erreurs et il faut en tirer… profit ; il faut l'analyser et puis se dire : "Comment j'aurais pu faire autrement ?" Et puis tout ce qui est dossiers juridiques, il ne faut pas attendre que ça aboutisse du jour au lendemain. Voilà. »

Ses compétences en communication, leadership, négociation, acquises par ses mandats, lui sont nécessaires dans son autre engagement, humanitaire : elles lui permettent de lever des fonds pour l'association dont elle est vice-présidente, une association de mécénat de chirurgie cardiaque infantile pour l'Ukraine et la Roumanie.

- « Je fais des brocantes, je fais des goûters humanitaires… Là je fais une Fête de la ville avec un stand, la semaine prochaine etc. (…) Voilà. Je fais les voyages. Je vais rencontrer les familles…

- Est-ce que finalement votre investissement dans le syndicalisme… ne vous a pas aussi facilité cet engagement-là ?

- Bien sûr, bien sûr…Ça me permet de faire des courriers, des affiches, tout ça. Oui, c'est pour ça que c'est très formateur, moi j'encourage. C'est pour ça que je veux faire de la formation syndicale. Je voudrais encourager les gens, surtout ceux qui n'ont pas de bagages. VAE ou pas VAE. »

2.2 Un moyen de mieux se situer et de progresser dans l'entreprise

De fait, Caroline voit le syndicalisme comme un moyen de progresser dans l'entreprise, d'être plus consciente des opportunités, d'acquérir une meilleure maîtrise de son parcours professionnel. Même si elle pointera aussi les freins à la carrière générés par l'engagement syndical.

« Et je pense que si des gens font du syndicalisme jusqu'au bout, ils peuvent y arriver (…) À la base, on ne connaît pas tous les secteurs de l'entreprise, toutes les activités de l'entreprise. Et donc en comité d'entreprise on a des gens qui représentent tout ça, et on apprend. On apprend tous ces secteurs d'activités, les métiers, comment on peut y arriver, pourquoi pas ? Pourquoi, comment on peut… développer ? Qu'est-ce qui peut être intéressant, des choses qu'on ne connaît pas ? C'est comme un centre d'orientation un petit peu, se découvrir une passion pour tel tel métier, se dire : "Ça va peut-être demander une formation mais je le fais". Voilà. »

2.3 Un parcours professionnel freiné par l'engagement syndical

Caroline a pu progresser dans son entreprise, où elle occupe à présent une fonction de management, avec toutefois un délai hors du commun pour obtenir cette évolution.

« Au bout de 13 ans comme assistant superviseur, j'ai quand même fini par décrocher ce poste de superviseur que je voulais depuis des années… Et pendant 13 ans j'étais assistant superviseur, avec… J'ai fait des

remplacements de superviseurs, je faisais… voilà. Mais je n'avais jamais le poste, pourquoi ? Parce que… on sait pourquoi, mais jamais jamais (…) Au début j'avançais vite, dans mon travail j'avançais vite, je passais d'un service à l'autre, j'ai fait beaucoup-beaucoup de choses. Je ne dirais pas que ce sont mes maternités qui ont ralenti le truc, c'est mon mandat syndical. Voilà. (…) »

Aujourd'hui, sa situation de cadre lui vaut une certaine confiance de l'employeur, plutôt bénéfique à leurs échanges au sein des IRP. Consciente que le syndicalisme a constitué un frein à sa carrière, elle ne regrette pas son engagement. Le témoignage de Caroline fait donc bien ressortir le contraste entre deux effets contradictoires de l'engagement syndical, qui d'une part est potentiellement porteur d'une carrière plus riche dans l'entreprise par les compétences qu'il génère, mais d'autre part comporte le risque important d'un blocage ou d'un frein à la carrière en guise de « sanction » exercée par la direction.

3. Au final, une reconnaissance professionnelle limitée

Plus largement, l'enquête auprès des militants CFTC a permis de distinguer plusieurs types de reconnaissance. Selon les enquêtés, les salariés et l'organisation syndicale sont exigeants vis à vis des militants mais leur accordent leur reconnaissance en retour. Au contraire, les compétences sont peu reconnues par les entreprises.

3.1 Des compétences surveillées par les salariés, ignorées par les directions

Les témoignages recueillis soulignent une exigence accrue de professionnalisme des salariés vis-à-vis des élus. Il ressort que les salariés accordent une grande importance aux savoirs syndicaux, qu'ils prennent comme critères d'appréciation : les syndicalistes enquêtés estiment ainsi que la reconnaissance des militants au sein des entreprises et dans les tribunaux de prud'hommes est entièrement basée sur leurs compétences en droit du travail, en défense du salarié et en négociation. Ils observent de fait, sur le terrain, un changement de rapport au syndicalisme de la part des salariés : au syndicalisme collectif et politique d'autrefois succéderait un syndicalisme de services, orienté vers la résolution de problèmes concrets nécessitant de plus en plus, au regard de la complexification des dispositifs et des réglementations, une expertise de la part des élus. Les salariés

attendraient aujourd'hui des résultats de leurs représentants, comme pour leurs élus locaux voire comme pour un prestataire de services… Un phénomène de réputation se met alors en place sur les territoires et le bouche à oreille transmet la reconnaissance ou le discrédit des compétences d'un délégué syndical ou d'un conseiller aux prud'hommes.

Les employeurs en revanche feraient preuve d'une bien plus faible reconnaissance des compétences syndicales, selon les militants du panel de l'enquête (voir supra). Certains font même état d'une discrimination concernant l'accès aux systèmes collectifs d'évolution professionnelle de leur entreprise. Les élus qui ont joué le jeu de la VAE et qui sont allés jusqu'au bout de la démarche témoignent quant à eux ne pas avoir bénéficié d'une reconnaissance professionnelle : ils n'ont pas eu d'évolution correspondant à leur nouvelle qualification.

Les témoignages de terrain indiquent que la reconnaissance des compétences à la suite d'une VAE se situe plutôt dans les univers syndicaux et para-professionnels.

3.2 Des compétences valorisées par le parcours syndical et associatif

Il est intéressant de noter la forte proportion des militants enquêtés, onze sur seize, qui ont déclaré avoir un engagement associatif en parallèle de leur engagement syndical, en tant que moniteur sportif ou guide (5 personnes), administrateur (3 personnes) ou sans précision sur le rôle joué, au sein d'associations sportives, culturelles, humanitaires, sociales, environnementales…

De plus, les entretiens ont révélé l'appréciation positive des organisations syndicales et du monde associatif. L'engagement, dans ces deux cas, serait plus facilement valorisé, de même que sa valorisation à travers un diplôme obtenu en VAE.

Pierre, dont le parcours est analysé en partie 2, section II, a par exemple obtenu une Licence professionnelle juridique de droit social et syndical par la VAE. Cette certification l'a « rendu plus légitime à être conseiller prud'hommes pour gérer les conflits du travail ».

Pour Christophe (voir partie 2, section II), l'obtention par la VAE d'un brevet professionnel de responsable d'exploitation agricole (BPREA) lui a permis de s'investir davantage dans l'action syndicale. Cette VAE orientée « métier » n'a pas débouché sur le poste de responsable d'exploitation dans le secteur agricole auquel il se destinait. Mais grâce à quelques formations complémentaires, elle lui a permis de prendre des responsabilités

syndicales à temps complet. L'exercice de la valorisation lui a notamment apporté l'ouverture d'esprit et l'analyse nécessaires pour prendre de nouvelles responsabilités de négociation très intéressantes dans le cadre de ses mandats. Enfin, comme on l'a vu, Caroline estime que les compétences développées par ses mandats lui ont permis de prendre des responsabilités au sein d'une organisation humanitaire.

Cette première analyse des témoignages de terrain illustre la difficulté à faire reconnaître au sein des entreprises, des compétences pourtant recherchées pour l'exercice de responsabilités syndicales, associatives, ou même professionnelles.

3.3 Un intérêt pour la VAE qui s'explique par le besoin de reconnaissance ?

L'enquête auprès des militants CFTC a révélé un intérêt pour la VAE pour la majorité du panel, expliquant leur participation à cette étude. En effet, si quatre militants sur seize se sont engagés dans une démarche VAE, six autres envisagent de faire un jour une VAE. Il est intéressant d'analyser leurs motivations pour ce projet de VAE : trois militants l'envisagent dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle, deux autres en attendent une reconnaissance de leur engagement syndical, enfin le sixième viserait le développement personnel. La VAE est donc bien perçue comme un moyen d'obtenir une reconnaissance, qu'elle soit d'ordre professionnel ou plus symbolique.

Partie I. Section II. Les évolutions législatives récentes

Les rapports entre syndicalisme et formation (éducation) sont riches d'une histoire longue et complexe. Nathalie Ethuin et Karel Yon distinguent ainsi trois « âges » de cette relation : celui de l'éducation ouvrière, auquel succède celui de l'institutionnalisation et de la différenciation à partir de l'entre-deux guerres puis durant les trente glorieuses, et enfin l'âge qui émerge avec les années 1980 et qui se caractérise par un morcellement et de dédifférenciation de la formation militante (Ethuin, Yon, 2010, pp.9-57). Chaque âge repose les questions de la professionnalisation, du sens et des finalités des formations, de leur contenu. La législation a accompagné cette histoire de la formation syndicale qui est aussi celle de la montée en expertise des élus et de la promotion d'un modèle de relations sociales

fondé sur le dialogue social. Une accélération en faveur d'une meilleure reconnaissance des compétences acquises par les militants a lieu avec la loi du 20 août 2008. Elle est confirmée par les lois Rebsamen, El Khomry, et enfin par les récentes ordonnances Macron-Pénicaud - Ordonnance du 22 septembre 2017 « relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales ».

Avec ces différentes lois, les changements d'élus et les pertes de mandats deviennent de plus en plus fréquentes, qu'elles soient prévisibles et anticipées - avec la limitation des mandats successifs, la représentation équilibrée entre hommes et femmes lors des élections, la diminution du nombre de titulaires au CSE par rapport aux instances séparées - ou imprévisibles (résultats aux élections professionnelles).

Une institutionnalisation de l'instabilité des mandats

Limitation à 3 mandats successifs :
« Art. L. 2314-33.- Les membres de la délégation du personnel du comité social et économique sont élus pour quatre ans. Sauf si l'accord prévu à l'article L. 2314-6 en dispose autrement, le nombre de mandats successifs est limité à trois excepté pour les entreprises de moins de cinquante salariés dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État. » (Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017)

Représentation équilibrée des femmes et des hommes :
« Art. L. 2314-30.- Pour chaque collège électoral, les listes mentionnées à l'article L. 2314-29 qui comportent plusieurs candidats sont composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à la part de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale. Les listes sont composées alternativement d'un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un des sexes. » (Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017)

Règle des 10 % :
« Article L. 2143-3. - Chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement d'au moins cinquante salariés, qui constitue une section syndicale, désigne parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli à titre personnel et dans leur collège au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité social et économique, quel que soit le nombre de votants, dans les limites fixées à l'article L. 2143-12, un ou plusieurs délégués syndicaux pour la représenter auprès de l'employeur. » (Code du travail)

Moins d'élus au CSE :
Le décret de mise en œuvre du CSE indique une diminution du nombre de titulaires par tranche d'effectifs de salariés, par rapport aux nombres prévus pour les IRP séparées. Une tendance amorcée avec la DUP élargie de la loi Rebsamen.

Ces nouvelles règles du jeu génèrent une incertitude nouvelle chez les élus et réduisent l'horizon temporel des mandats. Elles rendent ainsi la formation syndicale, la reconnaissance des parcours et l'accompagnement

des transitions à la fois plus importants et sensibles, et plus urgents dans le cadre des premières mises en place des CSE.

La période actuelle se démarque également des précédentes par l'ampleur des chantiers ouverts. Ces chantiers sont celui d'une nouvelle ingénierie de formation, qui traduit les expériences et formations syndicales sous la forme de « blocs de compétences » (issus de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale), et celui d'une ingénierie de l'accompagnement intégrant plus encore les parcours militants aux parcours professionnels – en amont et en aval du mandat – dans une logique de sécurisation des transitions.

Si des outils existent déjà (entretiens, CPF) ou sont en cours de production (comme la production des référentiels et blocs de compétences, la réflexion sur des modalités d'accompagnement), tout, encore une fois, dépendra de la façon dont les acteurs de terrain et notamment les entreprises s'empareront du sujet. En effet, les avancées législatives s'inscrivent dans un autre contexte, celui de la législation relative à la protection des salariés mandatés dans un environnement de discrimination syndicale persistante.

1. Les mesures des réformes du dialogue social depuis 2008

1.1 La valorisation des parcours syndicaux renforcée par la négociation d'entreprise

Depuis 2008, la valorisation des parcours syndicaux par l'entreprise est un thème de négociation collective obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. En modifiant les règles de représentativité et les mandats dans une optique de redynamisation de la négociation d'entreprise, les lois de réforme du dialogue social conduisent de fait au renouvellement des négociateurs syndicaux. La question des parcours syndicaux devient alors incontournable, afin d'anticiper et d'accompagner des retours à l'activité professionnelle qui seront plus fréquents à l'avenir.

La loi du 20 août 2008, qui déclenche la réduction des effectifs de représentants du personnel dans les entreprises à travers la mise en œuvre de la délégation unique du personnel, inclut en effet ce nouveau thème de négociation collective relatif à l'accompagnement des reconversions des élus. Elle reprend en cela les précautions suggérées par les syndicats signataires de la position commune du 9 avril 2008 afin d'accompagner la perte de mandat de nombreux représentants du personnel. Un alinéa est donc ajouté à l'article L. 2141-5 du Code du travail : « Un accord détermine

les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle ».

En 2015, la loi Rebsamen élargit les thèmes concernés par l'accord d'entreprise de valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical. Elle introduit également de nouvelles obligations, en particulier la garantie d'évolution de la rémunération des élus et l'entretien de fin de mandat obligatoire (mandats occupant plus de 30 % du temps de travail) : « Lorsque l'entretien professionnel est réalisé au terme d'un mandat de représentant du personnel titulaire ou d'un mandat syndical » et si les heures de délégation représentent au moins 30 % de la durée du travail, l'entretien doit permettre de « procéder au recensement des compétences acquises au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise » (article L. 2141-5 modifié du Code du travail).

1.2 Des droits à la formation renforcés pour les syndicalistes

• *Les protections générales aux salariés qui protègent également les RP*

La réforme de la formation professionnelle de 2014, qui reprend l'accord interprofessionnel du 14 décembre 2013, a renforcé l'obligation d'anticipation et de sécurisation des parcours professionnels, déjà introduite par la loi de 2004 relative à la formation et au dialogue social. Cette obligation s'impose aux niveaux collectif et individuel.

Au niveau collectif, de nouvelles obligations de moyens s'imposent aux employeurs. Ces derniers sont désormais tenus d'assurer un suivi des parcours professionnels de leurs salariés, de leur proposer des formations et de veiller à leur évolution professionnelle, qui devra être contrôlée tous les 6 ans avec possibilité de sanction financière en cas de manquement.

Au niveau individuel, le salarié est responsabilisé en tant qu'acteur de son parcours professionnel. Le « projet professionnel » lui permet d'expliciter ses intentions d'évolutions professionnelle afin d'anticiper et de « sécuriser » sa carrière.

• *Les droits à la formation des élus améliorés depuis la réforme de la formation de 2014*

Les représentants syndicaux bénéficient plus particulièrement du nouvel

étage législatif apporté par la loi Rebsamen relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015 et complété par la mise en place du compte personnel d'activité.

La loi El Khomri, dite aussi loi Travail du 8 août 2016, a ensuite contribué à la « sécurisation des parcours et à la création d'un nouveau modèle social à l'ère du numérique », en instaurant le compte personnel d'activité (CPA). Ce droit individuel, effectif depuis janvier 2017, consolide trois comptes personnels : le compte personnel de formation (CPF), le compte personnel de prévention pénibilité (C3P) et le tout nouveau compte d'engagement citoyen (CEC). La valorisation de l'engagement syndical au sein du CPA n'est pas prévue par la loi à ce jour, mais constitue une piste d'évolution législative pour l'avenir. À noter que cette loi introduit également le financement de la formation des délégués du personnel et des délégués syndicaux par une partie du budget de fonctionnement du comité d'entreprise.

1.3 Les dispositions récentes spécifiques aux représentants du personnel

• Les blocs de compétences syndicales à inscrire au RNCP : des décrets attendus début 2018

En particulier, la loi Rebsamen a renforcé l'obligation de formation d'adaptation à leur poste de travail des salariés mis à disposition d'un syndicat. Parmi ses principales dispositions, notons également la valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical, ainsi qu'une mesure sur la rémunération pendant le congé de formation économique, sociale et syndicale.

L'une des principales avancées de la loi Rebsamen concerne la proposition de création d'une certification spécifique aux militants syndicaux. Cette proposition, que nous rappelons ci-après, fera cependant l'objet d'une vive opposition de la part des organisations syndicales. Ces dernières considèrent alors qu'elle enferme les militants dans une catégorie « à part », alors qu'elles souhaitent au contraire un traitement non distinctif du reste des salariés, c'est-à-dire un accès identique aux diplômes et certifications existantes. Il s'agit là d'un autre point central des débats autour de la reconnaissance des engagements militants entre valorisation et stigmatisation, discrimination « positive » ou non…

Le projet de blocs de certification syndicale initié par la loi Rebsamen

En 2015, le législateur prévoit que les compétences syndicales feront l'objet d'une certification spécifique, inscrite à l'inventaire tenu par la CNCP. Cette inscription doit permettre l'accès facilité à cette certification par la formation ou la VAE, notamment dans le cadre du compte personnel de formation (CPF).
Le principe du législateur est alors d'établir un ensemble de blocs de compétences dites syndicales en vue de constituer une certification spécifique post-mandat. Ainsi, la loi de 2015 ouvre un nouveau dossier d'ingénierie de certification, dédié aux représentants syndicaux, qui viendrait compléter le chantier engagé sur les certifications professionnelles pour l'ensemble des salariés à l'issue de la loi de 2014.
Pour rendre la démarche plus attractive, la loi Rebsamen rappelle que les blocs de compétences validés dans le cadre de la certification « syndicale » seront reconnus nationalement et pris en compte pour l'obtention d'autres certifications « non syndicales ». Par exemple, un bloc « communication » de la certification « syndicale » pourrait être reconnu pour l'obtention d'une certification « chargé.e de communication en entreprise » ou « chargé.e d'accompagnement social et professionnel »... Ainsi la certification « syndicale » serait enregistrée au RNCP par blocs de compétences transversales, susceptibles de déboucher sur la validation d'autres certifications professionnelles. À cet effet, le ministère devait procéder à « un recensement des certifications ou parties de certification comportant ces compétences et enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) », qui serait annexé à la liste des compétences liées à l'exercice de mandat syndical.
En raison de l'opposition des organisations syndicales au projet de création d'une certification spécifique « syndicale », la proposition incluse dans la loi Rebsamen a été réinterprétée en se concentrant sur le dernier point lié aux blocs de compétences transversales, mais en abandonnant la « certification syndicale ».

En application de la loi Rebsamen (mais légèrement en décalage sur l'objectif), un groupe de travail est ainsi été constitué autour de l'Afpa et de la DGEFP pour la production des blocs de compétences transversales. Officiellement paritaire, ce groupe n'a finalement réussi à mobiliser que les représentants des organisations syndicales. Le travail d'ingénierie et ses enjeux nous sont présentés par Alain Adelise, animateur du groupe à l'Afpa, en partie III.

• Le premier rapport Simonpoli et les ordonnances gouvernementales de 2017

Enfin, le 3 août 2017, une nouvelle avancée du dispositif était préparée avec la présentation du rapport Simonpoli relatif à la reconnaissance et à la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux. Ce rapport à la Ministre du travail établissait vingt propositions d'ajustements qui devaient contribuer à rendre plus efficaces les mesures déjà en vigueur, en faveur d'une valorisation des compétences acquises par les représentants des salariés (voir annexe 1 - les vingt propositions Simonpoli 2017).

Au final, dix des vingt propositions du rapport Simonpoli ont été reprises au sein d'une ordonnance gouvernementale présentée le 31 août dans le cadre de la réforme du dialogue social. À l'issue de l'adoption des ordonnances gouvernementales, on peut noter que la responsabilité de renforcer les moyens de reconnaissance et de valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux est renvoyée avant tout à la négociation d'entreprise ou de branche (propositions 6 et 8 du rapport).

2. Reconnaissance et discrimination syndicale…

La dimension technique de la reconnaissance des compétences des représentants syndicaux pose un ensemble de difficultés classiques bien connu des professionnels de l'accompagnement des transitions professionnelles et de la formation. Les dimensions politique et culturelle sont cependant encore plus fortes : leur reconnaissance implique en effet, en plus de la dimension technique du mandat, une acceptation des acteurs vis-à-vis du principe de la valorisation des compétences syndicales. Or, ce principe suscite des débats, notamment du point de vue de la « professionnalisation » des militants et de celui du modèle de relations sociales auquel ce principe est adossé : un modèle axé sur de la négociation collective et le dialogue social d'entreprise. Cela suppose également, en conséquence, une évolution culturelle des entreprises et du management sur la thématique sensible des discriminations syndicales.

La reconnaissance des compétences syndicales est en effet un projet ambitieux dans un contexte où la reconversion des représentants syndicaux se heurte encore trop souvent à de réelles discriminations dans les entreprises, en dépit des innombrables textes qui s'y opposent au niveau international (notamment la convention 98 de l'OIT), européen et national. En France, il faut attendre la loi du 27 mai 2008 et la transposition des directives européennes à l'encontre des discriminations – dont les discriminations syndicales – pour qu'elles soient définies dans le code du travail. Elles apparaissent dans la longue liste des caractéristiques susceptibles d'aboutir à une discrimination d'un salarié (environ une vingtaine), répertoriées par l'article L1132-1 du Code du travail :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi

n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (...) en raison de (...) ses activités syndicales ou mutualistes (...) ».

L'article L. 2141-5 du Code du travail précise par ailleurs, plus spécifiquement pour ce qui concerne l'activité syndicale qu' « il est interdit à l'employeur de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en matière notamment de recrutement, de conduite et de répartition du travail, de formation professionnelle, d'avancement, de rémunération et d'octroi d'avantages sociaux, de mesures de discipline et de rupture du contrat de travail. »

Textes internationaux et européens contre les discriminations syndicales

OIT : Convention n° 98 (1951)
Article 1 : 1. « Les travailleurs doivent bénéficier d'une protection adéquate contre tous actes de discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale en matière d'emploi. 2. Une telle protection doit notamment s'appliquer en ce qui concerne les actes ayant pour but de : (a) subordonner l'emploi d'un travailleur à la condition qu'il ne s'affilie pas à un syndicat ou cesse de faire partie d'un syndicat ; (b) congédier un travailleur ou lui porter préjudice par tous autres moyens, en raison de son affiliation syndicale ou de sa participation à des activités syndicales en dehors des heures de travail ou, avec le consentement de l'employeur, durant les heures de travail ».

Charte sociale européenne (1996)
Article 5 : Droit syndical - « En vue de garantir ou de promouvoir la liberté pour les travailleurs et les employeurs de constituer des organisations locales, nationales ou internationales, pour la protection de leurs intérêts économiques et sociaux et d'adhérer à ces organisations, les Parties s'engagent à ce que la législation nationale ne porte pas atteinte, ni ne soit appliquée de manière à porter atteinte à cette liberté. (...) »
Article 28 : Droit des représentants des travailleurs à la protection dans l'entreprise et facilités à leur accorder - « Afin d'assurer l'exercice effectif du droit des représentants des travailleurs de remplir leurs fonctions de représentants, les Parties s'engagent à assurer que dans l'entreprise : (a) ils bénéficient d'une protection effective contre les actes qui pourraient leur porter préjudice, y compris le licenciement, et qui seraient motivés par leur qualité ou leurs activités de représentants des travailleurs dans l'entreprise ; (b) ils aient les facilités appropriées afin de leur permettre de remplir rapidement et efficacement leurs fonctions en tenant compte du système de relations professionnelles prévalant dans le pays ainsi que des besoins, de l'importance et des possibilités de l'entreprise intéressée ».

Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (2000)
La directive porte sur l'ensemble des discriminations, notamment entre hommes et femmes, ou celles fondées « sur la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ». Les discriminations syndicales ne sont pas mentionnées explicitement. Cependant, l'article 33 évoque les partenaires sociaux et leur rôle dans la lutte contre les discriminations « sur le lieu de travail ».
Article 33. « Les États membres doivent encourager le dialogue entre les partenaires sociaux ainsi que, dans le cadre des pratiques nationales, avec les organisations non gouvernementales pour discuter de différentes formes de discrimination sur le lieu de travail et lutter contre celles-ci. »

La discrimination syndicale demeure donc toujours un sujet d'actualité. Elle est prise en compte par les pouvoirs publics et le législateur de manière plus ou moins directe : avec la distinction des entretiens professionnels et entretiens de mandat, prévue par la loi Rebsamen en 2016, ou avec les formations communes qui réunissent les responsables RH et le management avec les représentants syndicaux, qui ont été prévues par les ordonnances de 2017. Ces évolutions législatives s'appuient notamment sur des rapports récents qui ont permis de mieux comprendre les différentes dimensions et les mécanismes de ces discriminations : la Dares a consacré des études sur le sujet dont certains résultats ont été réunis dans un numéro thématique de la revue *Travail et Emploi* en 2016 (Amossé, Denis, coordinateurs, 2016), le Cese a émis un avis sur ce sujet d'actualité en juillet 2017 (Pillard, Marie, rapporteurs).

En 2014, l'enquête inédite « Quelle vie après l'engagement syndical ? Regards croisés… », réalisée par le cabinet Oasys en partenariat avec l'association Miroir social, fournit des données saisissantes à partir d'un échantillon de 3.000 DRH ou recruteurs et de 2.910 représentants du personnel enquêtés. À la question « Recommanderiez-vous à un « ancien syndicaliste » en recherche d'emploi d'afficher et de valoriser son expérience syndicale dans son CV ? », seulement 11 % de DRH ou recruteurs répondent qu'ils le recommanderaient.

Notre terrain d'enquête confirme également l'effet de ces discriminations sur les carrières des syndicalistes : on peut constater qu'il existe un décalage entre la réalité des parcours militants notamment en termes de responsabilités, de compétences et de technicité, et le niveau des emplois qu'ils occupent au terme d'une longue expérience. De plus, au-delà des différences sectorielles (agriculture, métallurgie, services, transports…), la plupart des militants rencontrés témoignent d'un climat social assez dur dans leur entreprise, hostile aux engagements syndicaux (voir verbatim ci-dessous).

Témoignages sur le climat social et la discrimination syndicale

Le droit syndical est peu respecté concernant les moyens alloués…

« - On n'a pas de local syndical parce que… Enfin si, c'est un placard à balais quelque part… Non, on n'a pas… (…) Alors ils le déménagent tout le temps (je n'ai pas la clé d'ailleurs). Et de temps en temps je me dis : « Allez…, il faut demander la clé »… Je n'ai même pas eu de réponse. Mais ce n'est pas grave… J'ai fait des courriers, j'ai fait plein de choses, mais ça n'a pas abouti. »

Les représentants syndicaux ne sont pas toujours convoqués aux réunions de négociation

« C'est dangereux parce qu'on ne sait jamais… On a essayé de m'évincer plusieurs fois des réunions.

Témoignages sur le climat social et la discrimination syndicale (suite)

On m'a dit qu'on m'avait envoyé les convocations..., j'ai dit : « Par pigeon voyageur ? », quelque chose comme ça. « Si vous n'êtes pas riches, envoyez-moi un email... » Mais voilà, ça se fait toujours, ce genre de choses. J'en ai fait annuler plusieurs, comme ça. On les faisait, j'apprenais qu'il y avait une négociation annuelle obligatoire (NAO), un bruit qui courait, je disais : « Il y a une réunion aujourd'hui, je ne suis pas au courant », voilà. Donc c'était facile. Voilà. Mais c'est... c'est très moche, dans les entreprises. »

L'employeur utilise des moyens de pression contre les représentants syndicaux...

« On est menacé, par exemple sur les plannings. On travaille en 4 x 2 donc selon les horaires on a une vie plus ou moins compliquée. (...) Mais le truc c'est : « Ton planning... », voilà. Mettons que, voilà... On a des plannings, on travaille en 4 x 2, avec des horaires qui sont assez difficiles. S'il me met sur le créneau 4-5 h du matin, je ne suis pas bien après... (rires) Qu'il me mette quatre fins à 23 h 30, je le fais, je ne fais pas grand-chose de ma vie à côté, mais je fais. Et donc il sait très bien où attaquer les gens etc. Les vacances c'est pareil. »

… et influence les salariés en amont des élections des IRP

« Le patron, s'il va voir le salarié, qu'il lui dit : "Si tu ne votes...", parce qu'il le fait, "si tu ne votes pas CFTC, je te donnerai un CDI"..., pourtant je repasse derrière les gens, je dis : "Le patron, il ne va pas voir ce que tu as voté, il ne le verra pas, donc tu votes ce que tu veux, tu peux bien lui dire oui, non, ce que tu veux », lui dire : "Bien sûr, effectivement", mais tu votes bien en toute liberté. »

Les salariés ont peur d'être sanctionnés s'ils se manifestent auprès du syndicat

« Les gens ne nous sollicitent pas autant qu'on le voudrait. Ils passent directement par le patron. (...) Ils ont peur que les choses changent, c'est-à-dire qu'on dénonce des accords, qu'on voie les choses etc., qu'on durcisse les choses. C'est un peu..., vous comprenez, c'est..., voilà, c'est évident, les gens ont peur. Mais les gens ont... le patron règne par la peur. »

L'acharnement contre les plaignants aux prud'hommes pour dissuader d'autres recours

« A : Non, c'est de l'acharnement. Ils en font un principe, un dogme : « À partir du moment où le salarié a osé aller devant les tribunaux pour avoir raison, on ira jusqu'au bout. »
B : Il y a des sociétés, c'est tout à fond, c'est "Cour d'appel obligatoire".
A : C'est une politique d'acharnement. Ce qu'il faut savoir, c'est que quand ça arrive en Conseil d'État, tu ne peux pas présenter... Au tribunal administratif, un défenseur comme moi peut présenter un dossier, il n'y a pas de souci. Pas plus haut. Il faut prendre un avocat. Et à peine on a franchi la porte de l'avocat, c'est 2.500 euros. Oui, mais les gens n'ont pas toujours les moyens de payer 2.500 euros... C'est ça le problème. (...) Voilà, voilà, c'est... de l'acharnement, effectivement, c'est pour empêcher les autres, qui sont aussi grugés, parce qu'en général il n'y en a pas qu'un qui est grugé, il y en a des dizaines qui sont grugés, c'est pour réfréner les envies des autres, d'aller demander leur dû et leurs droits devant les tribunaux. »

Ces témoignages qui n'étaient en aucun cas concertés soulignent le chemin à parcourir en ce qui concerne la reconnaissance syndicale. L'ensemble - études, sondages, témoignages - dresse un tableau des relations sociales hexagonales encore très loin de l'idéal de dialogue porté par l'État et une partie des acteurs sociaux, et qui constituera l'un des principaux défis – culturel, politique – à la reconnaissance des parcours militants.

Ainsi, le point de vue des employeurs sur les perspectives de reconversion des syndicalistes n'irait pas « spontanément » dans le sens d'une reconnaissance de leurs compétences. Une recherche de Valérie Cohen Scali et de Vincent Merle (2012) illustre bien cette situation en observant la manière dont les employeurs testent la loyauté des anciens permanents syndicaux en leur faisant vivre des périodes de mise à l'épreuve dans leur nouveau poste, qui peuvent être longues et difficiles à surmonter. Dans le cadre de leurs préconisations finales, les auteurs suggèrent des actions de communication visant à faire évoluer les préjugés des employeurs (p. 70).

Des actions plus positives, de sensibilisation et « d'acculturation » réciproques visent dans le même esprit à compléter les interdictions légales avec des dispositifs plus « pédagogiques ». Il s'agit d'une autre manière de soutenir le modèle de relations sociales en suscitant un changement progressif des mentalités et des perceptions des acteurs. Dans le cadre de conventions avec les universités et les syndicats, les entreprises mettent en place des formations certifiantes destinées à leurs délégués syndicaux, comme le Master de Négociation sociale de Dauphine. De même la mise en place d'une formation commune à tous les négociateurs du dialogue social prévue par l'article 33 de la loi El Khomri d'août 2016, avec pour objectif « d'améliorer les pratiques du dialogue social », pourrait contribuer à une meilleure prise en compte par les employeurs des compétences des délégués syndicaux.

L'INTEFP - Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle qui forme notamment les futurs inspecteurs du travail - a été choisi pour définir le cahier des charges général de ces formations communes. La publication du cahier des charges de cette formation, qui est en cours au moment de l'étude, est attendue courant 2018. La mise en place expérimentale des formations a commencé avec une première expérience menée en région Auvergne-Rhône-Alpes en décembre 2017, issue d'une concertation avec les partenaires sociaux régionaux de la CPRIA (Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat).

L'état des lieux des pratiques et de la législation relative à la reconnaissance des parcours syndicaux au début 2018 nous a permis de mieux cerner les différents arguments du débat qui accompagne l'actuelle réforme du dialogue social. L'adoption de nouvelles dispositions en faveur de cette reconnaissance soulève en effet de nombreuses questions, relatives à la lutte contre la discrimination, au choix d'un modèle social, aux effets d'une professionnalisation des salariés mandatés, etc., qui expliquent les positions contrastées des partenaires sociaux, exposées ci-après en section III.

Partie I. Section III. Les débats en 2018 : enjeux, freins et leviers du point de vue des acteurs rencontrés

Depuis dix ans, les lois successives réformant le dialogue social ont proposé un ensemble de mesures de valorisation des compétences et des parcours syndicaux. Les délégués du personnel et représentants syndicaux disposent de moyens variés pour être accompagnés dans leur repositionnement professionnel à l'issue de leur(s) mandat(s).

De leur côté, certaines grandes entreprises ont avancé sur le sujet. Par leur taille, elles sont de fait davantage concernées par la question des mobilités des représentants du personnel : le nombre d'élus y est plus important, notamment les « gros mandats » – c'est-à-dire des élus occupés à plus de 30 % de leur temps salarié par un ou des mandats de représentations du personnel. Ces entreprises pionnières ont notamment négocié des dispositifs d'appréciation des compétences liées aux différents mandats, qui viennent s'ajouter aux compétences métiers en vue d'être prises en compte dans la gestion de carrière. Ces expériences sont intéressantes puisqu'elles montrent d'une part que les acteurs sociaux peuvent déjà s'engager dans cette direction, au niveau de l'entreprise, sans attendre davantage du législateur, et d'autre part puisque « pionnières », elles font office de test et d'exemple (voir partie III, section II).

De nombreuses possibilités existent donc à ce jour au niveau législatif, des chantiers sont en cours du côté des blocs de compétences et de l'accompagnement, et des solutions sont imaginées au niveau de grandes entreprises et de branches pionnières. Par conséquent, le débat concerne moins la création de nouveaux droits individuels et collectifs pour les salariés mandatés que les conditions pratiques et culturelles de leur réelle mise en œuvre (réticences historiques, moyens financiers, moyens pédagogiques, outils de reconnaissance des parcours, modalités d'accompagnements, adaptation au nouveau poste…).

À l'heure actuelle, deux orientations sont en concurrence pour la mise en œuvre de l'évaluation des compétences.

Schématiquement, c'est la figure de l'évaluateur qui est au centre des préoccupations : qui peut ou qui devrait évaluer les parcours militants ? Dans quelles conditions réaliser ces évaluations et avec quel rôle des directions d'entreprises et le management notamment ?

Une première orientation soutenue par le gouvernement reprend les propositions du rapport Simonpoli de 2017 dans les ordonnances « Travail ».

Elle implique que la reconversion des élus repose en priorité par une évaluation des compétences au niveau de l'entreprise. Ce niveau est pensé comme le plus adapté pour une appréciation contextualisée des compétences des élus, et pour la résolution pragmatique de leur reclassement.

Une seconde orientation également soutenue par le gouvernement, reprend les propositions Rebsamen de définition de blocs de compétences syndicales transversales destinées à favoriser l'obtention de certifications (diplômes, titres ou certificats) reconnues au niveau interprofessionnel et par des acteurs publics. Cette seconde piste est actuellement pilotée par l'Afpa avec un groupe travail syndical, sous l'égide de la DGEFP. Pour les tenants de cette seconde orientation, le recours à un accompagnement et à une expertise hors entreprise garantit davantage de neutralité dans l'appréciation des compétences des élus. De plus, la validation par des certifications interprofessionnelles permettrait d'ouvrir des perspectives de reconversion ou de mobilités plus larges, qui dépassent le cadre de l'entreprise.

Derrière la question très « pratique » de l'évaluateur se profilent des préoccupations bien plus politiques et stratégiques. L'évaluation et la reconnaissance des parcours dans leur ensemble – leur sens, leur portée, leur rôle dans le parcours militant et professionnel, leur valeur… – dépendent de l'évaluateur. La reconnaissance (par les entreprises) de la reconnaissance (des parcours et des compétences militantes) en découle. Mais les deux doivent-elles être liées ? L'entreprise peut-elle être en quelque sorte juge et partie ? Peut-elle assurer une neutralité suffisante vis-à-vis de ses élus du personnel et faire abstraction, au moment de la reconnaissance des compétences, de l'histoire du mandat ? Quand bien même, quelles conséquences sur l'exercice des mandats aurait une reconnaissance par l'entreprise des compétences militantes de ceux qui les exercent ? Ces élus parviendraient-ils, dans leurs relations au management et à la direction, à véritablement faire abstraction de cette reconnaissance à venir, synonyme à terme, de perspectives de reclassement ? Nous développerons en conclusion du rapport plusieurs scénarios de cette reconnaissance, qui peut être réellement valorisée dans un nouveau modèle de dialogue social, mais qui peut aussi aboutir à une instrumentalisation des mandats par les entreprises et par les mandatés eux-mêmes.

Les réponses seront nécessairement des combinaisons, impliquant plusieurs acteurs pour faire de l'évaluateur une figure composite permettant d'équilibrer les intérêts en présence et de croiser les subjectivités, qu'elles soient patronales, syndicales, universitaires, expertes, etc.

Il est aussi possible et intéressant de voir derrière ces interrogations sur la figure de l'évaluateur un symptôme de la concurrence que se livrent encore différentes traditions et conceptions des relations sociales sur les places respectives du dialogue, de la négociation, de la décision unilatérale et de la conflictualité sociale. Ces traditions s'inscrivent dans un contexte culturel français marqué par l'héritage (et la persistance) d'une défiance réciproque et de relations parfois dures entre acteurs, par des positions idéologiques et politiques bien ancrées, et par une forme de dépendance vis-à-vis de l'État caractéristique du modèle français de relations professionnelles.

Ces deux conceptions de l'évaluation et de l'évaluateur – plutôt « entreprise » ou plutôt « hors entreprise » – déterminent in fine les outils, dispositifs, pratiques et acteurs de l'accompagnement, et donc dessinent des perspectives de reclassement différentes. Le fait qu'elles fassent toutes deux l'objet de commandes parallèles du gouvernement en matière de travaux d'études et d'ingénierie laisse entendre qu'il n'y a pas à ce jour de doctrine claire en la matière. Un point d'étape dans l'avancée de ces deux orientations était attendu au premier trimestre 2018.

Pour mieux comprendre les positions des différentes parties prenantes au débat, nous avons rencontré les représentants de deux associations importantes de promotion du dialogue social : l'association Dialogues et l'Observatoire du dialogue social (Fondation Jean-Jaurès, Cese). Nous avons également rencontré les représentants de six organisations syndicales - CFTC, CFDT, CFE-CGC, CGT, FO, Unsa.

1. Le point de vue des associations de promotion du dialogue social

Les témoignages de l'association Dialogues et de l'Observatoire du dialogue social permettent d'enrichir notre compréhension des différences de conceptions de la valorisation des parcours. Si la position de Dialogues renvoie les entreprises à leurs responsabilités en considérant que ce niveau est le plus adapté au traitement de la question des valorisations et des parcours, l'Observatoire du dialogue social questionne les freins culturels à la mise en œuvre réelle de ces dispositifs dans les entreprises.

1.1 L'Observatoire du dialogue social : faire évoluer les mentalités

L'Observatoire du dialogue social se réunit sous l'égide de la Fondation Jean-Jaurès, think-tank et fondation politique française engagée en faveur

de la démocratie dans le monde. Comme l'indique le site de la Fondation, « L'Observatoire du dialogue social mène une réflexion de fond sur les conditions du dialogue social en France et en Europe. Son but est d'appréhender la complexité des relations sociales tout en étant à l'écoute de celles et ceux qui en sont les principaux acteurs. » Il réunit trimestriellement des syndicalistes, des avocats spécialistes du droit du travail, des experts, des universitaires et des responsables politiques sur des thématiques spécifiques.

L'entretien réalisé en janvier 2018 permet de rencontrer Jean Grosset, directeur de l'Observatoire, membre depuis 2010 et questeur du conseil économique, social et environnemental, ancien secrétaire général adjoint de l'UNSA, et Jean Choukroun, membre de l'Observatoire.

Selon Jean Grosset, la valorisation des parcours militants ne dépend pas ou plus des mesures prévues par la loi, qui seraient amplement suffisantes en l'état. Pour lui, l'enjeu réside dans une évolution nécessaire de la culture française du dialogue social. En effet, et en accord avec de nombreux témoignages recueillis par ailleurs lors de l'enquête, la mise en œuvre effective des mesures législatives et conventionnelles dépendra avant tout de la volonté des acteurs à s'engager dans cette voie, tant du côté patronal que syndical. C'est le sens de la maxime qui ouvre le rapport Simonpoli - Gateau de février 2018 : « l'outil n'est pas l'œuvre ».

Jean Grosset : « C'est la même chose que toutes les dispositions qui cherchent à rendre la négociation plus fluide. En réalité, soit les gens rentrent avec l'idée d'une négociation loyale et il y a une négociation, soit ils sont cyniques et il n'y a pas de négociation. Là c'est la même chose, un employeur a les moyens, s'il le souhaite, de valoriser l'engagement syndical et à ce moment il y a des entretiens, un bilan de compétences, enfin il y a un arsenal de choses à proposer au salarié (…) Vous savez, c'est comme l'égalité professionnelle, quasiment tout est écrit. Soit les gens le font, soit les gens ne le font pas (…) Vous pouvez flécher les choses, s'il n'y a pas de volonté de faire en sorte que le parcours syndical fasse partie du parcours normal d'un salarié… »

Nous illustrerons plus loin, avec les témoignages des acteurs syndicaux et des militants CFTC, cette dépendance de la reconnaissance et du reclassement vis-à-vis du climat et de la qualité du dialogue social en entreprise. Cette qualité repose sur les pratiques des élus mais bien plus encore sur celles des directions d'entreprise qui sont bien souvent en position de force dans le dialogue social. Elles héritent en conséquence

d'une responsabilité plus grande dans leur mise œuvre. Mais elles ne seraient pas particulièrement enclines à l'assumer vis-à-vis de la reconnaissance syndicale, notamment, pour Jean Grosset, en raison des caractéristiques culturelles françaises : à l'inverse d'autres pays et d'autres cultures nationales de relations sociales – de l'Allemagne par exemple, souvent citée comme modèle, où la culture syndicale est considérée comme étant davantage valorisée – la France doit composer avec un héritage social conflictuel (Lipset, 1983) :

Jean Grosset : « La dominante en France dans les entreprises n'est pas de valoriser l'engagement syndical. La dominante, c'est moins il y a de syndicats mieux c'est et même si les négociateurs sont incompétents, on n'en a rien à faire ».

Des évolutions sont cependant visibles, qu'il s'agisse du recours globalement partagé à la négociation collective comme moyen de régulation du travail et de l'emploi, comme en témoignent les rapports annuels de la Dares sur la négociation collective en France, ou de l'apparition de nouveaux espaces de dialogue avec la création des CPRI pour les petites entreprises. Aussi, les nouvelles règles de mesure de la représentativité, la règle de l'accord majoritaire et plusieurs dispositions récentes tendent à favoriser l'émergence et la consolidation d'une nouvelle donne pour la négociation d'entreprise, plus démocratique selon l'Observatoire :

Jean Grosset : « Depuis 2008 les secrétaires de CE ou DS qui perdent la majorité ne sont plus mandatés (…) En 2017, les ordonnances en rajoutent encore : on a moins de postes, moins d'élus. Il y a ce turn-over, qui effrayait certaines branches du patronat : on a monté un petit truc popote depuis les années 1960, d'un seul coup, on ne sait plus où on habite. Ben oui, d'un seul coup il faut faire des trucs démocratiques, arrêter de financer certains syndicats et ainsi de suite… »

Côté salariés, Jean Grosset pointe la persistance de cultures peu compatibles avec l'émergence d'un nouveau modèle social basé sur la négociation et le dialogue – ou plus exactement, qui critiquent ce que sont la négociation et le dialogue dans ce modèle. Le directeur de l'Observatoire note également les difficultés de réintégration en situation de travail pour une partie des anciens élus. Ainsi, si l'héritage conflictuel tend à s'alléger avec le temps, il n'en demeure pas moins présent dans certaines branches, entreprises, secteurs ou organisations, à des degrés divers, et d'autant plus là où les relations sociales sont les plus tendues. Dans ces cas précis, l'incompatibilité est particulièrement marquée, à tel point que dialoguer,

négocier ou faire reconnaître son parcours par la direction sembleraient relever au mieux du renoncement, au pire de la trahison :

Jean Grosset : « Certaines organisations syndicales considèrent que prendre des responsabilités dans l'entreprise est une trahison. Il y a deux conceptions différentes donc chez les organisations syndicales (...) L'élu de CE ou le DS, si on lui propose un poste à la RH, on considère qu'il trahit la classe d'où il vient. »

Certaines organisations voient donc d'un mauvais œil le « dialogue social » avec les directions d'entreprises.

Selon nos interlocuteurs de l'Observatoire, l'évolution des formes de militantisme et d'engagement contribueraient aussi à mettre à distance des répertoires plus politisés d'action syndicale. Au « moine soldat », militant fortement politisé et entièrement acquis à la discipline de son organisation, se substituerait une figure de militant plus soucieux des équilibres entre ses différentes vies - professionnelle, syndicale, personnelle, associative... En ce sens, la perspective d'une carrière après le syndicalisme devient une attente plus légitime, qui s'inscrit dans un parcours pluriel, ouvert. La limitation à trois mandats successifs atténue encore davantage la portée de l'engagement syndical :

Jean Grosset : « L'engagement syndical dans la vie n'est plus le même : on n'est plus un moine soldat (...) Si on pense que c'est utile de reclasser les gens à un niveau correct, en tenant compte de la progression de la personne au cours de son mandat, ça qualifierait et ça donnerait une perspective de débouché de carrière. À partir de là vous avez même une attractivité de l'engagement syndical. »

• *Dispositifs de valorisation des parcours syndicaux : des difficultés d'origine culturelle*

La dimension culturelle se traduit dans les faits par plusieurs difficultés concrètes - qui évalue, et comment sont évaluées les compétences des élus ? - et par des difficultés plus symboliques mais tout aussi problématiques - comment réintégrer une hiérarchie d'entreprise lorsque son mandat a permis de s'en extraire temporairement ? Pour Jean Grosset, les freins culturels jouent ainsi dans la mise en œuvre elle-même des dispositifs de valorisation du parcours, par exemple à travers la question de l'évaluation des compétences syndicales : quels critères ? Quelle légitimité de l'employeur pour évaluer ? Quelle appétence des collègues représentants syndicaux pour évaluer ? Et le retour à une situation de dépendance

hiérarchique peut présenter un réel écueil pour les anciens mandatés :

Jean Grosset : « Il faut aussi se réinsérer dans une situation de lien de subordination, alors qu'on était son propre patron (…) Pour les gens qui sont battus aux élections, se retrouver en lien de subordination est très difficile. »

• *L'émergence d'un modèle de dialogue social : rapport Combrexelle*

Le cadre culturel hexagonal évolue également sous l'effet des législations successives qui supportent depuis plusieurs décennies le développement d'un modèle de dialogue social. Comme nous l'avons vu, la reconnaissance des parcours s'inscrit dans cette tendance, et elle est fortement structurée par ce cadre culturel. Mais elle contribue aussi en retour à le structurer. C'est l'une des raisons pour lesquelles cette thématique est si sensible et importante. Pour illustrer l'émergence d'un modèle de dialogue social, Jean Grosset s'appuie lors de notre entretien sur la « pédagogie » de la négociation loyale prônée par la mission Combrexelle (rapport au Premier ministre, « La négociation collective, le travail et l'emploi », 2015).

Selon le rapport Combrexelle, une pédagogie de la négociation basée sur une plus grande transparence du côté des entreprises, et une meilleure ouverture du côté des représentants des salariés, serait nécessaire pour que les acteurs établissent un lien de confiance (voir encadré ci-dessous).

La confiance, condition du « dialogue social réel »

Le rapport de la mission Combrexelle remis le 9 septembre 2015 au gouvernement de Manuel Valls fait encore référence au sein des débats actuels car il a préfiguré les réformes en cours du modèle de relations sociales, dans la continuité des évolutions engagées depuis 2008. Sa pédagogie de la « négociation loyale » appelle à la confiance entre syndicats et employeurs. En termes de propositions, elle passe par exemple par le partage de l'information stratégique ou bien la mise en valeur des « bonnes pratiques » de dialogue social.

Extrait du rapport Combrexelle (9 sept 2015) - Chapitre 2 Créer une dynamique de la négociation collective – 3. La confiance

« Pour des raisons multiples qui ne sont pas le sujet du présent rapport mais au nombre desquelles la crise tient une place particulière, la condition première de toute négociation, le lien de confiance, s'est peu à peu délitée.

Du côté des syndicats, la confiance s'est, en partie, rompue car de plus en plus souvent, les véritables enjeux de l'entreprise sont masqués, avec le sentiment que la négociation est instrumentalisée à des fins ignorées par les négociateurs représentant les salariés.

Du côté des chefs d'entreprise, le sentiment s'est installé chez beaucoup d'entre eux que la négociation n'est qu'un instrument aux mains des syndicats pour la sauvegarde des seuls droits acquis au détriment de l'intérêt même de l'entreprise, voire de son existence.

Dans les deux cas, l'exigence de loyauté est en cause : absence de loyauté de l'entreprise dans la présentation des chiffres, des stratégies à moyen ou long terme et des objectifs ; absence de loyauté des syndicats dans le refus de prendre en compte l'intérêt même de l'entreprise en équilibre avec l'intérêt des salariés dans le recours fréquent au juge

La confiance, condition du « dialogue social réel » (suite)

comme arbitre d'une négociation estimée insuffisante.
La défiance s'installe non seulement dans les rapports salariés/entreprises mais aussi à l'encontre des organisations censées les représenter. Les sondages montrent ces pertes de confiance qui ont aussi leur traduction politique.
[Il ne s'agit bien évidemment pas de nier les rapports de forces et les conflits dans le champ du social mais de dire que sans un minimum de confiance, tout discours, réforme ou loi seront vains.
Or la confiance ne se décrète pas. Elle se construit, ou se reconstruit.
Il faut ici écouter les responsables d'entreprise et syndicalistes qui ont réussi à conclure des accords sur des sujets, notamment en matière d'emploi, très difficiles.
Des « bonnes pratiques » en la matière, on doit tirer trois enseignements essentiels :
— la négociation suppose une confiance minimale entre les négociateurs des deux côtés de la table et la loyauté dans le déroulement de la négociation jusqu'à sa mise en oeuvre une fois l'accord signé ;]
— c'est à l'employeur de faire le premier pas pour créer les conditions favorables à cette confiance et à cette loyauté ; la qualité, la pertinence et la confidentialité des données qu'il fournit aux négociateurs sont déterminantes. Il doit aussi veiller à l'implication de l'encadrement de proximité dans la mise en œuvre et le suivi de l'accord ;
— cela suppose de la part des syndicats et des experts qui les conseillent une rupture par rapport à certaines pratiques conflictuelles afin que soient « gérés » la préparation, la négociation, la confidentialité des données et le suivi de l'accord dans un cadre minimal de confiance et de loyauté.
Sans avoir une vue naïve et complaisante des pratiques syndicales et de négociation dans nombre de pays voisins – les négociations en Allemagne, en Italie ou dans des pays du Nord peuvent être extrêmement rudes –, il faut constater que la France est sans doute l'un des rares pays occidentaux où l'énoncé des trois tirets qui précédent ne relève de l'évidence ni pour la partie patronale ni pour la partie syndicale. »

Proposition n° 2 du rapport Combrexelle (2015) – « Mise en valeur des bonnes pratiques des entreprises et des syndicats sur les moyens d'établir une confiance réciproque, notamment dans la présentation, le partage et l'utilisation d'informations stratégiques. »

• *La réforme de l'entreprise au service du dialogue social*

Dans le train de réformes de la présidence Macron, la future loi PACTE – loi du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises – s'intéresse au statut et à la place des entreprises dans la société. Une mission pilotée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris, et par Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, a remis son rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » le 9 mars 2018 au ministre du Travail.

Pour l'Observatoire du dialogue social, la réforme du statut de l'entreprise pourrait accélérer les choses : « Si on intègre la RSE, si on considère que les administrateurs salariés ont un poids dans l'entreprise, cela valorisera un peu plus l'activité syndicale. » Justement, trois des cinq recommandations d'ordre législatif du rapport Notat-Sénart vont dans le sens d'une place plus grande donnée aux administrateurs salariés (propositions n^{os} 6, 7 et 8), et les

« six recommandations à l'attention des praticiens et des administrations » contribuent à renforcer la démarche RSE, notamment pour « un outil de renforcement du dialogue social dans les branches professionnelles » (proposition n°3).

De plus, la valorisation des parcours militants est devenue un enjeu de gestion des ressources humaines plus important avec l'évolution des règles de négociation collective et la généralisation de l'accord majoritaire d'entreprise. Rappelons qu'un accord majoritaire est signé par un ou plusieurs syndicats représentant au moins 50 % des voix exprimées en faveur des syndicats représentatifs lors du 1er tour des dernières élections professionnelles. L'accord majoritaire suppose donc d'entretenir une vraie négociation collective avec des syndicats représentatifs des salariés, afin notamment de pouvoir signer des accords de compétitivité. Dans ce contexte, l'attention portée au rôle des négociateurs syndicaux et à leurs perspectives individuelles devient plus stratégique.

Jean Choukroun : « On entend souvent les employeurs se plaindre de la déqualification des délégués syndicaux… si l'on veut que des gens s'engagent, on valorise le dialogue social et on permet à l'entreprise de les former et puis à la fin de leur mandat ils se reclassent dans l'entreprise ; sinon, il ne faut pas s'étonner que le dialogue social soit bloqué. »

• *Préparer le retour au poste et former l'encadrement intermédiaire*

Mais donner des perspectives aux mandatés suppose de mieux préparer leur réintégration au sein des équipes de travail. Cela passe dans certains cas par une réintégration dans un autre service « afin d'éviter les conflits de personnes » :

Jean Choukroun : « Les DRH que je rencontre reconnaissent que c'est difficile de réintégrer un DS dans le même service car il y a un historique des relations personnelles. Ils sont d'accord pour envisager un reclassement dans un autre service. »

En parallèle, la nécessité d'une sensibilisation des managers renvoie aux résistances encore nombreuses et solidement ancrées chez les managers et dans les équipes face à l'arrivée, ou au retour, d'un ancien salarié mandaté. Cette action de sensibilisation au dialogue social prendra du temps dans la mesure où elle implique une dimension culturelle et pose de nombreuses questions, préviennent les représentants de l'Observatoire.

À court terme, des actions de formation devraient être mises en œuvre rapidement en 2018 avant que les élections des CSE ne remettent en cause

les mandats de nombreux représentants du personnel. Elles pourraient préparer l'encadrement intermédiaire à l'accompagnement du repositionnement professionnel des représentants ayant perdu leur(s) mandat(s) et favoriser une sensibilisation nouvelle aux enjeux du dialogue social, compte tenu du climat actuel de discrimination à l'égard des syndicalistes.

Également, à moyen terme, les formations communes direction - élus en cours d'élaboration par l'Intefp pourraient améliorer la communication entre les anciens mandatés et leurs managers.

Cet entretien avec deux représentants de l'Observatoire du dialogue social a permis de mettre l'accent sur les dimensions culturelle et collective de la reconnaissance des parcours des salariés mandatés. Ainsi, la réforme prévue du statut de l'entreprise aurait davantage d'effets à terme que toute mesure d'accompagnement des salariés mandatés, à travers l'officialisation des responsabilités sociétales de l'entreprise et du statut des administrateurs salariés. De même, les nouvelles normes de négociation collective et la règle de l'accord majoritaire obligatoire devraient faire évoluer les mentalités vers une reconnaissance accrue des négociateurs syndicaux. Enfin, pour Jean Grosset et Jean Choukroun, la préparation opérationnelle des reclassements prévus en 2018-2019 doit avant tout être ciblée sur l'environnement de travail et l'encadrement des équipes que réintégreront les salariés mandatés.

Pour l'Association Dialogues, au contraire, le projet de reconnaissance des parcours des élus du personnel se traduit avant tout par la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement par les entreprises, déjà prévus par la loi comme on l'a vu en section II. Jean-Dominique Simonpoli argumente ci-dessous l'urgence de mobiliser largement les entreprises sur la mise en œuvre très concrète de ces dispositifs.

1.2 L'association Dialogues : se mobiliser rapidement pour anticiper les reclassements

L'entretien avec l'Association Dialogues en janvier 2018 permet de revenir sur les enjeux de la valorisation des parcours militants, du point de vue du rédacteur des rapports remis à la Ministre en 2017 et 2018, Jean-Dominique Simonpoli, membre fondateur et Directeur Général de Dialogues, ancien secrétaire général de la fédération CGT Banques et Assurances. L'entretien est réalisé en présence Jean Choukroun, de l'Observatoire du dialogue social (voir supra). Un premier temps de l'entretien est consacré à la présentation

de l'association dont l'expertise sur la thématique des parcours militants est reconnue. La ministre du Travail Muriel Pénicaud a notamment missionné Jean-Dominique Simonpoli pour la rédaction des deux rapports sur la valorisation des parcours militants qui ont été au cœur de l'actualité en août 2017, puis en février 2018 (avec Gilles Gateau). Dans un second temps, les échanges ont porté sur les enjeux et l'urgence de la mise en place des dispositifs de valorisation et d'accompagnement, alors que les premiers effets des nouvelles ordonnances ne devraient pas tarder à apparaître dans les entreprises. Enfin, l'entretien aborde les cas complexes et notamment ceux des mandataires hors entreprises et des représentants syndicaux des petites entreprises.

• *L'association Dialogues : une expertise de l'accompagnement syndical*

Dialogues, fondée en 2003, se présente comme une association en faveur d'un « dialogue social anticipateur » et d'une « innovation sociale conciliant efficacité économique et performance sociale » (site internet). Son conseil d'administration regroupe des dirigeants et des responsables des relations sociales d'entreprises et de branches, ainsi que des experts des relations sociales. Les permanents de l'association sont d'anciens syndicalistes, ayant une bonne connaissance de l'activité syndicale.

Depuis 2015, les actions de l'association – les bilans de compétences destinés aux représentants syndicaux, l'acculturation des managers au dialogue social et l'évaluation et la reconnaissance des compétences syndicales en entreprise – lui ont permis de développer une expertise de la valorisation des parcours. Les bilans de compétences ont permis par exemple de repérer une fragilité au niveau de la réflexivité chez certains représentants syndicaux, notamment lorsqu'il s'agit d'exprimer et de formaliser leurs compétences. Nous verrons qu'il s'agit d'un point particulièrement sensible pour la valorisation et l'accompagnement effectifs des militants et élus, que nous abordons en partie III, section III de cette étude.

La carrière professionnelle des militants peut se heurter au management, témoigne Jean-Dominique Simonpoli. Les interventions de l'association dans les entreprises lui ont permis de mesurer la nécessité d'une meilleure acculturation des managers au dialogue social. Il s'agit de faire évoluer leurs a priori et représentations sur les délégués syndicaux :

J-D S. : « On a parfois du mal avec les managers qui estiment qu'ils ont déjà « subi » un délégué syndical dans leur équipe pendant plusieurs années

et qu'ils ne veulent pas le récupérer à l'issue de son mandat (...) Dans certaines entreprises, les DRH se battent plus avec leurs managers qu'avec leurs syndicats ! ».

• *L'élaboration d'un dispositif paritaire d'évaluation des compétences*

Dialogues a développé un dispositif d'évaluation et de reconnaissance des compétences syndicales en entreprise. Ce dispositif s'appuie sur un constat, celui d'une impossible réintégration d'un salarié détaché dans son poste d'origine, après des années de mandat, sans générer une grande frustration chez l'intéressé ni véhiculer une image particulièrement désincitative de la prise de responsabilité collective au sein de l'entreprise, puisqu'elle n'apporte aucune reconnaissance. Jean-Dominique Simonpoli évoque un « cas d'école » pour illustrer son propos :

Jean-Dominique Simonpoli : « Chez Michelin, un gars monte les pneus. En étant secrétaire du CCE, il a appris à faire des budgets, des notes, etc., tout ça, quand on va lui dire « T'es plus représentatif » ou « T'as tes 12 ans » on va lui dire « Tu vas reprendre ton établi et refaire des pneus » ; il dit « Attends, il y a un truc qui va pas ». Ça génère une frustration chez la personne et ça renvoie au corps social de l'entreprise que finalement le syndicalisme, si c'est pour revenir à la case départ, on a tout raté. »

L'association propose donc aux entreprises de travailler sur les métiers qui peuvent intéresser les syndicalistes à partir des compétences acquises. Il existe un ensemble d'emplois « possibles » ou « proches », dans les fonctions RH, les fonctions managériales ou de chef de projet, les directions des achats, etc. Cela suppose un travail de l'entreprise pour définir collégialement des « fiches mandats » qui leur permettront d'évaluer les compétences et de repositionner les représentants syndicaux. Le dispositif négocié par le Groupe BPCE, illustre cette méthode (voir Partie III, section II).

• *Un calendrier serré pour la mise en œuvre des dispositifs*

En janvier 2018, Jean-Dominique Simonpoli pointe les risques d'une négociation tardive des dispositifs et s'inquiète de délais déjà préoccupants. Les dispositifs d'accompagnement des reconversions tardent à être négociés, alors que l'année de fusion des instances représentatives du personnel est déjà entamée. Le directeur de Dialogues détaille les différentes actions à mettre en œuvre en 2018 et évoque des perspectives de sécurisation des parcours syndicaux à plus long terme. Il y a donc deux calendriers : un de court terme pour répondre aux situations urgentes d'élus

perdant leur(s) mandat(s) dans le cadre de la mise en place des CSE, et un de plus long terme pour stabiliser les dispositifs pour les années à venir. Les différentes actions envisagées sont reprises au sein des 21 recommandations du rapport Simonpoli-Gateau de février 2018 et du « guide de bonnes pratiques à l'attention des acteurs de l'entreprise, management et syndicats » qui l'accompagne.

L'enjeu de court terme est également double. Il s'agit d'abord d'apporter des réponses de reclassement concrètes, pour chaque situation individuelle, mais également et par là-même, de faire la preuve, dans une séquence qui finalement fait office de « test » dans les premières entreprises concernées, que ces reclassements seront de qualité, réalisés avec les moyens nécessaires et qu'ils ne se feront pas au détriment des carrières professionnelles des militants. Tout cela dans un calendrier déjà très serré et avec des outils expérimentaux, prévient Jean-Dominique Simonpoli :

« 2018 et 2019 vont être un enjeu décisif pour les entreprises et pour les syndicats. Dans les plus grosses entreprises, beaucoup de syndicalistes vont perdre leur mandat et il faut donc que ces entreprises engagent des négociations sur ce thème. Certains vont attendre le dernier moment pour la constitution des listes et certains se retrouveront sans rien. Donc il va y avoir des engorgements, des effets « entonnoir ». Certaines entreprises anticipent, comme Air France, où Gilles Gateau met en place des cellules ad hoc destinées à la reconversion des syndicalistes ».

Si l'émergence d'une culture des relations sociales plus respectueuses des engagements syndicaux et donc compatible avec des parcours professionnels classiques ne dépend pas entièrement de ces premiers moments de mise en œuvre, la séquence de 2018 et 2019 sera malgré tout importante pour la suite. Il s'agit donc de trouver, dans l'urgence, des solutions convaincantes sur le plan pratique et politique.

• *Préparer et organiser le retour au poste de travail*

L'anticipation s'avère alors être une précaution indispensable à la bonne gestion des parcours militants, notamment pour éviter les effets d'engorgements évoqués par Jean-Dominique Simonpoli. Il s'agit, en amont des élections des CSE, de travailler en priorité sur l'accompagnement des syndicalistes en préparant suffisamment tôt les fins de mandats, et de sensibiliser les dirigeants et les managers à ces échéances et à leurs conséquences pour l'entreprise. Ce dernier point, on l'a vu avec l'Observatoire du dialogue social, nécessitera l'organisation de formations

pour préparer l'encadrement intermédiaire à l'accompagnement du repositionnement professionnel des représentants ayant perdu leur(s) mandat(s).

Aménager des parcours de repositionnement - mobilité

Au-delà des formations nécessaires, les membres de l'association Dialogues estiment qu'il serait nécessaire, en attendant les effets d'une évolution des mentalités à l'horizon incertain, de proposer des solutions de court terme destinées à rendre plus neutre l'expérience du mandat vis-à-vis de l'avenir professionnel des élus. Certaines situations resteront en effet sensibles, notamment en cas de précédents impliquant des tensions dans les collectifs de travail, qui rendront un « retour à la normale » particulièrement compliqué. Pour pouvoir représenter réellement les salariés, et si nécessaire porter la contradiction vis-à-vis du management – voire dans certaines situations accepter le conflit –, les élus devraient être assurés que leur retour au poste à temps complet se fasse dans les meilleures conditions.

Deux types d'aménagements ont été envisagés par Dialogues à propos de la question sensible du retour à l'activité professionnelle des militants dans le cadre de la mise en place du CSE :

- Le premier aménagement implique une période de césure entre la fin du mandat et l'entrée dans un nouveau poste ou un retour à son ancien poste. Les six mois suivant la perte du mandat pourraient inclure une sorte de stage au sein d'une autre entreprise ou une mobilité au sein d'un établissement du groupe, afin d'aider les syndicalistes à acquérir « une nouvelle virginité », un nouveau regard porté sur eux et une capacité à se projeter différemment dans leur parcours.
- Le deuxième aménagement, qui nous semble plus aléatoire et moins généralisable, passerait par la reconversion dans une autre entreprise. Une expérimentation a été menée à cette fin par l'association Dialogues au sein de la branche du BTP : la densité de la population des entreprises de ce secteur semble en effet rendre possible ce un nouveau départ des syndicalistes, débarrassés de leur ancienne étiquette.

Difficile cependant de voir dans cette exigence de mobilité – notamment dans le deuxième cas – une incitation à la prise de mandat…

Anticiper et suivre le retour au poste

Concernant l'accompagnement des syndicalistes, Dialogues distingue trois cas de figure. Le cas le plus simple concerne les militants qui ne souhaitent pas se représenter aux élections professionnelles ou qui arrivent

à la fin de leur troisième mandat successif. Il est alors possible de mettre en œuvre un accompagnement anticipé et de donner du temps à la préparation du retour au poste ou à la reconversion. Beaucoup dépendra de l'importance des mandats occupés en termes de durées et de responsabilités, et de la « distance » qu'ils créent avec l'emploi initial.

Le second cas concerne les candidats qui perdront les élections alors qu'ils se projetaient dans un nouveau mandat. Pour eux, l'anticipation est douloureuse et pour ceux qui occupent un « gros mandat » (plus de 30 % du temps en délégation), la reconversion dans ce contexte sera plus difficile encore. Pour ces candidats malheureux, l'accompagnement ne peut commencer qu'à l'issue des élections, et sur la base des six mois qui correspondent au délai de protection en tant que représentant du personnel (voir infra).

Enfin, le dernier cas qui serait également le plus complexe en l'absence de dispositifs adaptés, se rapporte aux mandats hors entreprise (prud'hommes, sécurité sociale, organismes paritaires, etc.) L'extériorité du mandat par rapport à l'entreprise pourrait compliquer la reconnaissance et l'accompagnement.

Les expérimentations des entreprises pionnières apportent des premiers enseignements du terrain, qui seront plus amplement développés dans le chapitre consacré aux réalisations sur le terrain (partie III, section III).

• Des mesures spécifiques pour les mandats externes et ceux exercés dans les PME

L'accompagnement des militants pose déjà, de manière générale, de nombreuses questions pratiques et politiques. Dans certains cas, il paraît encore plus délicat : lorsqu'il relève de situations spéciales comme l'absence de lien avec une entreprise – mandats paritaires – ou d'une moindre culture de négociation collective – petites entreprises.

Ces difficultés seront d'autant plus marquées que la méthodologie d'accompagnement et de reconnaissance sera pensée depuis une certaine norme du parcours militant, au niveau de l'entreprise et du CSE. Les difficultés déjà existantes pour les parcours « typiques » – mandats du CSE, niveau de l'entreprise – se trouvent accentuées pour les mandats qui s'éloignent de la norme : la distance à l'entreprise et au poste est plus grande pour les mandats du paritarisme et les « gros mandats », et la question des moyens pour assurer la reconnaissance des compétences des élus se pose davantage pour les petites entreprises.

L'alternative d'une reconnaissance externe à l'entreprise, par l'intermédiaire des blocs de compétences et de certification portée par l'Afpa et la DGEFP, est également évoquée par Jean-Dominique Simonpoli comme une solution notamment pour les mandats hors entreprises. C'est le cas par exemple des administrateurs syndicaux d'organismes paritaires, qui dans de nombreux cas ne sont plus rattachés à une entreprise. Il rappelle en effet que le dispositif légal actuel concerne uniquement les mandataires rattachés à une entreprise, qu'ils soient en partie en activité ou détachés à 100 % à l'extérieur de l'entreprise. Par ailleurs, la voie de reconversion traditionnelle de ces d'administrateurs syndicaux dans l'administration du travail est une piste qu'il faut relativiser car le nombre de places est limité. La reconnaissance externe par la validation de blocs de compétences serait donc une solution intéressante pour les mandats hors entreprises, sous réserve d'être officialisée par les décrets attendus, mais aussi d'être reconnue par les employeurs. Or, ceux-ci n'ont pas participé au groupe de travail organisé par l'Afpa à ce jour, rappelle Jean-Dominique Simonpoli.

Le dispositif de l'Afpa / DGEFP sur les blocs de compétences, relayé par les conseillers en évolution professionnelle (CEP), pourrait en tout cas apporter des éléments de réponse à la question posée par les mandats qui s'éloignent de la norme du mandat en entreprise. Ces deux points font l'objet des recommandations 10 et 11 du rapport de 2018, qui visent à lever les freins évoqués lors de notre entretien, à savoir l'absence des organisations professionnelles au sein du groupe de travail sur les blocs de compétences et la nécessité de mieux préparer et outiller les CEP pour l'accompagnement des syndicalistes :

Jean-Dominique Simonpoli : « Les conseillers en évolution professionnelle prévus par les lois Rebsamen et El Khomri pourraient accompagner ces syndicalistes « hors entreprise ». Mais ils ne me semblent pas encore armés pour s'en occuper. Les former sera nécessaire si on veut les associer. (…) Quant à l'accès aux certifications via les blocs de compétences syndicales, les organisations professionnelles ont refusé de participer au groupe de travail animé par l'AFPA, donc rien ne garantit que ce nouveau système de certification des compétences sera reconnu par les employeurs ».

S'il existe des mandats hors entreprise, il existe également des entreprises éloignées de la culture de la négociation collective. C'est le cas des petites entreprises qui évoluent dans un univers moins formalisé et structuré de relations sociales. Pour les élus de ces entreprises, un ensemble de contraintes et difficultés plus spécifiques se dessine : absence

d'accord d'entreprise, possibilités limitées de reclassement, imbrications des relations interpersonnelles et des engagements formels…

Deux des propositions du rapport Simonpoli d'août 2017 visaient déjà plus spécifiquement les PME. Le rapport Gateau-Simonpoli de février 2018 consacre quatre recommandations sur vingt-et-une aux petites entreprises, en précisant les pistes de travail évoquées et en s'appuyant sur les expérimentations réalisées dans des entreprises et certaines branches. Au moment de l'entretien, en janvier 2018, cette question des différences de situation en fonction de la taille des entreprises est évoquée. Par exemple, l'idée que les branches organisent des visites de binômes de DRH et de syndicalistes dans les entreprises pour accompagner la négociation d'accords de reconnaissance des parcours des élus est l'une des recommandations, expérimentée par deux organisations professionnelles début 2018 :

Jean-Dominique Simonpoli : « C'est l'idée de référents qui iraient conseiller l'entreprise qui souhaite négocier, leur fixer le cadre, sans faire la négociation pour eux. Et les employeurs seront plus confiants si ces conseillers viennent de la branche plutôt que de l'Union régionale. Ce système est actuellement en expérimentation à la FNTP et au CNEA. La Ministre du travail Muriel Pénicaud y serait favorable. »

Pour les mandats lourds – de 30 % du temps de travail consacré au mandat, au détachement complet – la distance au poste peut être particulièrement importante. La « socialisation syndicale » ou la socialisation propre au mandat produisent des évolutions identitaires potentiellement plus marquées que pour les autres mandats. Pour ces élus, Jean-Dominique Simonpoli envisage trois pistes qui peuvent éclairer la recommandation 9 du rapport Gateau-Simonpoli de février 2018, à savoir le retour régulier du salarié détaché au sein de son service d'origine, la participation à des formations professionnelles avec ses collègues et des mises en situation professionnelle dans d'autres entreprises ou établissements, voire sur des métiers envisagés pour l'avenir :

Jean-Dominique Simonpoli : « Certaines entreprises disent, il y a des compétences transverses, on pourrait les reconnaître au fil du mandat. Il y a des gens auxquels on reconnaît des compétences managériales ; pourquoi ne pas envoyer ces syndicalistes en situation professionnelle ou en période de professionnalisation de management au cours de leur mandat pour leur permettre de valider. »

1.3 En conclusion : une mise en œuvre délicate du projet de valorisation

Les réflexions de l'Observatoire du dialogue social et les échanges avec Jean-Dominique Simonpoli ont permis de faire un tour d'horizon des propositions actuelles en faveur de la reconnaissance des parcours militants. D'une part, ces rencontres ont confirmé que la thématique de la reconnaissance et de l'accompagnement des élus touche à des valeurs fondamentales et structurantes de notre système de relations sociales. Le constat est largement partagé par tous les observateurs que ce système est traversé par des lignes de tensions héritées d'un passé très conflictuel. Même s'il existe des entreprises et des secteurs aux relations sociales apaisées, le référentiel demeure celui de la défiance et du rapport de force. En ce sens, les propositions de valorisation des parcours militants et de sensibilisation du management au dialogue social relèvent ni plus ni moins d'un nouveau modèle de relations professionnelles - orthogonal au modèle antérieur. Ce nouveau modèle peut heurter notamment l'encadrement et le management qui se trouvent en première ligne lors des retours au poste des anciens élus.

Une autre idée revient à plusieurs reprises au cours de ces échanges : la dimension politique des solutions « techniques » ou « pratiques » qui seront mises en œuvre. En effet, selon que les accompagnements sont pris en charge par les entreprises ou par des structures publiques, selon que la reconnaissance des parcours donne accès à des certifications « syndicales » ou non et selon bien d'autres paramètres encore, l'engagement syndical et l'effort de reconnaissance patronale prennent des sens différents. C'est la viabilité même du système de mobilités et de transitions entre le poste et le mandat qui est mise à l'épreuve des faits. Et dans la mesure où ces mobilités et transitions sont présentées comme une brique essentielle du nouveau paradigme de relations professionnelles tel qu'il est mis en œuvre depuis 2004 et 2008 – par la mobilisation des élections professionnelles comme éléments de mesure de la représentativité –, l'enjeu d'un accompagnement réel et de transitions réussies prend des proportions nouvelles.

Enfin, ces rencontres ont permis de mettre en lumière la variété des réponses possibles, selon les situations des élus, et la distance que leurs mandats ont creusée avec leur situation professionnelle et sociale d'origine. La Dares estimait qu'en 2011, « le nombre de mandats de représentants du personnel titulaires est estimé à 767 000 » (Pak M., Pignoni M.-T., 2014), correspondant à des situations individuelles, sectorielles, d'entreprises très différentes. Les types de mandats et leurs effets sur les personnes qui les

occupent sont également très différents en termes d'apprentissages, d'opportunités, de responsabilités et de socialisation.

Pour compléter ces témoignages d'experts des relations sociales, nous avons souhaité réaliser des entretiens semi-directifs avec des porte-paroles d'organisations syndicales, au titre de leur connaissance du sujet et de leur implication dans l'élaboration des solutions en cours. La partie suivante est consacrée à ces entretiens et à leurs apports.

2. Les positions des organisations syndicales (CFTC, CFDT, CFE-CGC, CGT, FO, UNSA)

Pour l'enquête, les organisations syndicales ont été contactées afin de recueillir leurs positions concernant la valorisation des parcours syndicaux. Les Secrétaires confédéraux en charge de la formation des militants et/ou du suivi des parcours des représentants syndicaux ont été rencontrés à la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, FO et l'Unsa. La plupart d'entre eux sont directement impliqués dans le projet de réforme, auquel ils sont aussi associés tant en interne comme responsable de la formation des militants, qu'en tant que membre du Groupe de travail sur les blocs de compétences syndicales piloté par la DGEFP et animé par l'Afpa.

2.1 CFTC : la VAE outil de redynamisation du syndicalisme

La CFTC est engagée de longue date en faveur de la validation des compétences des militants syndicaux, rappelle Maryse Asselin, Directrice de l'Institut syndical de formation. Avant que la VAE ne prenne sa forme actuelle (loi de 2002), la validation des acquis des militants syndicaux est présente dans chaque motion d'orientation ou d'organisation de la Confédération. Dès 1998, la CFTC réfléchit avec d'autres organisations syndicales à la mise en place d'un dispositif de validation des acquis, dont les principes de fonctionnement se situent à mi-chemin entre ceux de la VAP 92 et ceux de la VAE 2002. Le terrain de cette expérimentation est un parcours de validation des acquis débouchant sur une licence de droit à la faculté de Sceaux pour les conseillers prud'hommes.

Validation des acquis professionnels et validation des acquis de l'expérience : VAP 85, VAP 92, VAE

La validation des acquis professionnels et personnels dite "VAP 85"

« En 1984 et 1985, deux textes sont publiés qui permettent d'accéder à des formations de l'enseignement supérieur, ou de faire acte de candidature à un concours, sans être titulaire des diplômes requis. Conditions exigées pour accéder au dispositif : avoir interrompu les études depuis au moins deux ans et être âgé de vingt ans au minimum. L'article 5 de la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur prévoit que « les études, les expériences professionnelles ou les acquis personnels peuvent être validés, dans des conditions définies par décret, en vue de l'accès aux différents niveaux de l'enseignement supérieur. »
(Source : http://www.vae.gouv.fr/espace-ressources/webographie/).
La seule forme de validation des acquis, de 1985 à 1992, permet donc de s'inscrire en formation universitaire avec une dispense de niveau d'études. Se met en place avec la VAP 85 l'idée d'un dossier à constituer avec l'aide d'un accompagnateur. Toutefois l'accès direct à la certification par la validation des acquis n'est pas encore prévu.

La validation des acquis professionnels dite "VAP 92"

« La loi du 20 juillet 1992 relative à la validation d'acquis professionnels pour la délivrance de diplômes et portant diverses dispositions relatives à l'éducation nationale modifie la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur, relative à la VAP. La prise en compte des acquis professionnels pour dispenser les candidats de certaines épreuves de diplômes apparaît : "Toutefois, toute personne qui a exercé pendant cinq ans une activité professionnelle peut demander la validation d'acquis professionnels qui pourront être pris en compte pour justifier d'une partie des connaissances et des aptitudes exigées pour l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur". » (*op. cit.*)
Avec la VAP 92, on évalue les acquis à partir d'un référentiel d'activités professionnelles, créé et mis à jour par les commissions paritaires consultatives du ministère de l'Éducation nationale pour chaque diplôme : c'est la grande différence avec le système antérieur de la VAP 85, basé sur un référentiel de formation. De 1996 à 2001, les partenaires sociaux réfléchissent aux moyens de faire évoluer la VAP 92, qui s'est peu développée. Cette réflexion se traduit par le rapport de Virville (1996), qui propose un système de certification des compétences, puis par le rapport et les expérimentations demandées par la Secrétaire d'État Nicole Péry (1999-2001). Cette dernière approche inspirera la loi de 2002 instaurant la VAE.

La validation des acquis de l'expérience ou VAE (2002)

« La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale instaure la VAE, le congé VAE, la CNCP (commission nationale de la certification professionnelle) et le RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). Dès lors, "Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification (...) enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles. » » Il est précisé que "La validation des acquis produit les mêmes effets que les autres modes de contrôle des connaissances et aptitudes", que "l'ensemble des compétences professionnelles acquises dans l'exercice d'une activité salariée, non salariée ou bénévole, en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du titre" peuvent être prises en compte (...) La validation peut être totale ou partielle, dans ce dernier cas, le jury se prononce « sur la nature des connaissances et aptitudes devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire. » (*op. cit.*)

Deux dispositifs de validation coexistent depuis 2002 : la VAE et la VAP 85

Aujourd'hui encore, la validation des acquis professionnels (VAP 85) permet d'accéder directement à une formation universitaire sans avoir le diplôme requis, en faisant valider une expérience professionnelle (salariée ou non), les formations suivies ou les acquis personnels développés hors de tout système de formation. La VAP85 a pour objectif de

Validation des acquis professionnels et validation des acquis de l'expérience : VAP 85, VAP 92, VAE (suite)

« permettre aux salariés ou aux chômeurs d'accéder aux formations de l'enseignement supérieur, sans qu'ils aient les diplômes requis mais sur la base d'un dossier détaillant leur parcours professionnel et faisant prévaloir des éléments permettant à une commission pédagogique d'évaluer leur « potentiel de réussite » pour la formation visée. » (*Cereq Bref,* n° 185, 2002). Cette commission propose au président de l'établissement la dispense à accorder.

Pour la CFTC, ajoute Maryse Asselin, la VAE répond à un double objectif de validation des compétences des militants mais aussi d'amélioration de l'image du syndicalisme, notamment auprès des nouvelles générations. En donnant aux salariés des perspectives de vie professionnelle au-delà de leur éventuel engagement syndical, la VAE peut en effet concourir à redynamiser le syndicalisme.

• *Valoriser et reconnaître les compétences des élus dans le cadre des réformes du dialogue social*

À partir de 2013, dans le cadre des consultations relatives aux projets de loi de réforme du dialogue social, la CFTC s'est engagée en faveur de mesures de reconnaissance des compétences des élus et des représentants du personnel.

Un premier moyen passe par une reconnaissance par les entreprises de « la valeur ajoutée qu'apporte l'exercice d'un mandat pour l'entreprise », une proposition CFTC formulée dans le cadre de la négociation nationale interprofessionnelle de 2014 « relative à la qualité et à l'efficience du dialogue social dans l'entreprise et à l'amélioration de la représentation des salariés ». Dans le cadre de la consultation préalable à la loi Rebsamen, cette proposition a de nouveau été portée pour « intégrer l'expérience syndicale dans l'évaluation du salarié lors de son entretien professionnel ».

Un autre moyen passe par une reconnaissance institutionnelle des compétences acquises durant l'exercice des activités syndicales. Cette revendication CFTC, impliquant que « la reconnaissance du fait syndical doit être validée par une certification soit par un titre qui sera inscrit au RNCP », est formulée en réponse au document d'orientation gouvernemental du 29 juillet 2014 « relatif à la qualité et l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés ». Des précisions sont apportées sur les contours souhaités par la CFTC pour cette certification : l'accès par une VAE aménagée et l'évaluation conjointe par

l'employeur et l'organisation syndicale du titulaire du mandat.

À la reconnaissance des compétences s'ajoute un souci de professionnalisation des représentants du personnel. Les propositions CFTC défendent « la mise en place de formations à la connaissance des activités de l'entreprise », qui viseraient à mieux connaître le positionnement concurrentiel de l'entreprise et ses contraintes économiques, ainsi que les dynamiques sectorielles et locales des marchés.

Par ailleurs, la CFTC s'engage plus particulièrement pour la représentation des salariés des très petites entreprises à travers des commissions paritaires régionales interprofessionnelles et pour la reconnaissance du statut de ses membres élus, qui doivent pouvoir suivre des formations spécifiques et faire valoir l'expérience qu'ils auront acquise au sein de la commission.

Ces différentes propositions illustrent la richesse d'une thématique particulièrement complexe, qui associe la formation nécessaire des élus et militants à des formes de reconnaissances internes et extérieures aux entreprises, en prenant en compte la diversité des secteurs, des territoires et des types d'entreprises, dont les plus petites d'entre elles. L'organisation CFTC participe à sa mesure à ce travail de reconnaissance en pilotant un projet interne de référentiel de compétences.

• *Des référentiels confédéraux en expérimentation pour valoriser et sécuriser les parcours des militants*

La valorisation des compétences des militants est donc aussi un projet interne de la CFTC. Une motion de l'organisation de novembre 2015 prévoit en effet la mise en place par la Confédération d'un référentiel de compétences des militants qui permettrait de donner une meilleure visibilité de leurs parcours, comme l'indique l'extrait suivant :

« Toutes ces nouvelles modalités de formation doivent contribuer à mettre en place un référentiel de compétences des militants. Elles doivent également permettre de repérer nos militants, de les promouvoir par le parcours de formation et les accompagner dans l'entreprise à prendre en charge les différentes thématiques telles que les risques psycho-sociaux ».

La Confédération CFTC a donc commencé à travailler en interne sur un référentiel de compétences expérimental, relatif aux missions de responsables formation et de formateur. Ce travail vise à rédiger des fiches métiers, qui permettront de faciliter les reconversions vers des emplois dans le secteur de la formation. Il complète le dispositif développé par l'Institut de

formation syndicale de la CFTC, dont l'approche pédagogique par blocs de compétences transversales (animation d'équipe, communication, négociation…) favorise la valorisation des compétences lors des démarches de VAE engagées par les militants syndicaux (voir partie 3, section II, 2).

• *Un accompagnement indifférencié, contre le principe d'une « VAE syndicale »*

L'accompagnement indifférencié défendu par la CFTC s'oppose à l'idée d'une « VAE syndicale », explique Maryse Asselin. La Confédération soutient en effet le principe d'une validation de compétences transversales, non spécifiques au syndicalisme mais transposables professionnellement. De plus, après avoir expérimenté des accompagnements en interne des premiers parcours de VAE, réalisés en partenariat avec la faculté de Sceaux (voir supra), il a été décidé de solliciter des acteurs spécialisés dans les transitions professionnelles :

« On préfère qu'ils passent par le circuit je dirais « normal » de la validation des acquis, et vu qu'il y en a beaucoup – maintenant il y a les CIBC, il y a les parcours de VAE et autres –, c'est souvent plus facile et au moins ils sont tout de suite dans un schéma… plutôt que nous d'investir à la CFTC sur une équipe de trois ou quatre personnes qui s'occuperaient de la VAE ».

La CFTC s'est donc mobilisée de longue date pour la validation des acquis de l'expérience, conçue comme un moyen privilégié de valorisation et de sécurisation des parcours. Les travaux en cours dans le cadre de la réforme du dialogue social reprennent l'idée CFTC d'un dispositif aménagé pour les syndicalistes (accès facilité, évaluation paritaire), mais reposant néanmoins sur l'existant (diplômes génériques, universités, CIBC et centres VAE…).

2.2 La CFDT : retour sur six ans de réflexion sur la valorisation des compétences syndicales

Corinne Raffini, secrétaire confédérale CFDT en charge de l'accompagnement des militants CFDT, revient sur l'engagement de la CFDT en faveur de la valorisation des acquis de l'expérience syndicale, à travers deux dossiers qui mobilisent la confédération : le chantier interprofessionnel d'adaptation de la validation des acquis de l'expérience syndicale et la mise en place de dispositifs d'accompagnement des parcours syndicaux au sein des entreprises (voir infra, 2nd paragraphe), en complément de l'accompagnement des parcours de repositionnement que la CFDT expérimente depuis plusieurs années (voir partie 3, section II, 2).

VAES : Vers la validation de blocs de compétences syndicales

Corinne Raffini indique quelques points de vigilance de la CFDT concernant le dossier de valorisation des parcours syndicaux en cours avec la DGEFP et l'Afpa. Ainsi, la mobilisation des établissements certificateurs est un préalable incontournable, qui en est à ses prémisses avec pour le moment l'Afpa et le Cnam comme principaux interlocuteurs sur ce chantier. Par ailleurs, la CFDT envisage plutôt la validation des blocs de compétences dans le cadre du dispositif de la VAP 85 que dans celui de la VAE.

• *Validation des compétences syndicales : des universitaires encore réticents*

L'accès à la certification est soutenu par la CFDT, qui participe au groupe de travail paritaire sur les blocs de compétences syndicales. À l'image des autres organisations syndicales, la CFDT s'est opposée à la création d'une certification « de syndicaliste », trop enfermante et qui risquait d'accentuer encore la discrimination à l'embauche. Elle a donc contribué à l'adoption du modèle des blocs de compétences transférables qui permettent d'accéder à des diplômes génériques en Droit du travail, RH, Santé et sécurité, etc.

« On voulait des blocs de compétences transférables dans une entreprise et transférables dans un diplôme ; En fait ce sont des briques avec lesquelles on construit son parcours. En plus l'avantage du travail avec la DGEFP et l'Afpa, c'est que l'organisme certificateur sera le Ministère du travail, et donc c'est un tiers neutre, reconnu. »

Pour le moment, seuls les titres du ministère du travail sont concernés par la définition des blocs de compétences, mais la CFDT souhaite qu'à terme d'autres ministères certificateurs soient autour de la table, notamment l'Agriculture et l'Éducation nationale. L'Enseignement supérieur – en dehors du Cnam avec qui la CFDT a noué des partenariats –, semble moins disposé à valider des compétences opérationnelles compte tenu de la logique académique d'écriture de mémoires qui y prévaut, mais devrait progressivement s'ouvrir à cette thématique majeure.

• *Une VAP plutôt qu'une VAE*

Derrière ces acronymes se dessinent des enjeux militants. La VAP valorise les acquis professionnels pour entrer dans une formation universitaire sans avoir le niveau requis, tandis que la VAE permet de valider directement l'expérience pour l'obtention d'un diplôme, titre ou certificat (Encadré p. 78 – Validation des acquis professionnels et validation des acquis de

l'expérience : VAP 85, VAP 92, VAE). À partir des retours du terrain, Corinne Raffini estime que la VAE est moins pertinente. Elle s'appuie notamment sur l'expérimentation de VAE syndicale menée par l'IRT d'Occitanie, qui a révélé que l'expression et la formalisation écrites de l'expérience syndicale constituaient des difficultés importantes pour les élus : « On peut s'appuyer sur l'expérimentation de l'IRT de Toulouse pour mettre en doute l'opérationnalité de la VAE concernant les syndicalistes : seuls deux ou trois candidats ont validé un diplôme par une VAE intégrale dans ce cadre. » Tous et toutes ne peuvent pas rendre compte sur des dizaines de pages de leurs pratiques et des compétences associées, même en étant bien accompagné.e.s. Compte tenu des faibles résultats de la VAE syndicale à ce jour, la CFDT explore donc d'autres modalités de validation comme la VAP 85[1], qui repose sur un dossier plus succinct. La responsable de l'accompagnement des militants déplore cependant que cette modalité de validation soit trop peu mise en œuvre par les universités, à l'heure actuelle.

Au-delà du repositionnement : Préparer et accompagner la réintégration

• *Organiser un accompagnement long des repositionnements professionnels*

Comme on le verra en partie 3, la CFDT s'investit depuis plusieurs années dans l'accompagnement des parcours de ses militants. Lors de notre rencontre de novembre 2017, Corinne Raffini fait état de six promotions de militants ayant bénéficié d'un parcours collectif de repositionnement depuis 2012. Le dispositif d'accompagnement proposé à ses militants par la CFDT se situe en amont de la réintégration et il s'arrête à la validation du projet de repositionnement après réalisation d'une enquête métier.

Cependant, Corinne Raffini considère que le contexte de discrimination nécessiterait une prise en charge à plus long terme des militants, pour les accompagner y compris lors de leur réintégration dans l'entreprise. Elle s'appuie sur l'étude IRES-CFDT réalisée par Cécile Guillaume en 2015, qui montre en effet que le retour en poste des syndicalistes s'accompagne d'une « période de blanchiment » au cours de laquelle le regard porté sur l'ancien militant est un frein réel à sa réintégration (Guillaume, 2015).

1) La validation des acquis professionnels (V.A.P. 85) permet d'accéder directement à une formation universitaire sans avoir le diplôme requis, en faisant valider une expérience professionnelle (salariée ou non), les formations suivies ou les acquis personnels développés hors de tout système de formation.

• *Améliorer le regard des managers par des formations communes et des accords d'entreprise « pédagogiques » ?*

L'étude de Cécile Guillaume met également en avant la nécessité de préparer les managers qui intégreront ou recruteront les anciens élus. Parmi les propositions des rapports Simonpoli, les accords d'entreprises de valorisation des parcours syndicaux et les formations communes managers-syndicalistes sont des pistes soutenues par la CFDT.

Les dispositifs d'appréciation des compétences élaborés en groupe de travail paritaire au sein de grandes entreprises (voir partie 3, section II, 1) sur le Groupe BPCE, ainsi que les accords négociés en aval, devraient servir de modèle et contribuer à faire évoluer les représentations des salariés et des managers. Toutefois, si Corinne Raffini apprécie les propositions des entreprises pionnières, elle s'inquiète de leur faible nombre autant que de leur portée réelle :

« Il y a quelques très grosses entreprises, comme Solvay, qui ont des accords intéressants mais elles sont peu nombreuses. Ces accords expliquent, font de la pédagogie vis à vis des salariés et du coup les autres ne s'imaginent pas que leurs représentants vont à la pêche au lieu de travailler ou que s'il y en a un qui a une promotion, c'est qu'il nous a vendus au patron »

Par ailleurs, Corinne Raffini relativise le bénéfice des formations communes managers-syndicalistes, pourtant très appréciées par les participant.e.s : la reconnaissance des acquis de ces formations par les employeurs est encore marginale. Elle rappelle également l'exigence syndicale d'un financement de ces stages sur les fonds de la formation professionnelle continue y compris pour les syndicalistes.

« Ainsi, les formations communes managers-syndicalistes prévues par les ordonnances Macron vont dans le bon sens, sous réserve d'être effectivement organisées par les entreprises dans le cadre de leur plan de formation. »

Pour la CFDT, la valorisation des compétences syndicales est un volet important dans le cadre du nouveau modèle de relations professionnelles basé sur le dialogue social, qu'elle soutient. L'organisation syndicale est donc force de propositions concernant les différentes mesures d'accompagnement des parcours militants, de développement et de reconnaissance des compétences syndicales, avec le souhait de rallier l'ensemble des acteurs à ce projet : entreprises, universités et autres syndicats.

2.3 CFE-CGC : intégrer la spécificité du personnel d'encadrement dans les nouveaux dispositifs

La CFE-CGC s'est impliquée il y a quelques années dans une recherche sur la valorisation de l'expérience syndicale réalisé avec le CNAM en 2006-2008, que nous relatons en partie 2, section I. Ce travail approfondi, qui mobilise les outils de la clinique de l'activité et de la psychologie du travail, a permis de dégager les principaux acquis de l'expérience syndicale chez un groupe de cadres élus de la CFE-CGC. Ces résultats ont été diffusés dans un rapport d'étude qui montre la finesse - et l'exigence - du travail d'analyse nécessaire à la reconnaissance des compétences des élus[2]. Nous les évoquons plus en détail au sein de cette étude, en partie II, section I, paragraphe 3.

Aujourd'hui, explique Gilles Lécuelle, Secrétaire national CFE-CGC et négociateur du Groupe Solvay, la CFE-CGC participe de manière plus ciblée au débat sur la valorisation des compétences militantes, avec l'objectif de veiller à ce que les futurs dispositifs intègrent bien la spécificité du statut cadre. L'accompagnement des parcours n'est pas une préoccupation majeure de la CFE-CGC, car les cadres militants déclarent gérer leur parcours en autonomie et n'expriment pas d'attente à ce niveau.

Dans le cadre des différents chantiers en cours, la CFE-CGC veille donc à faire intégrer la spécificité du statut cadre dans les dispositifs d'évaluation des compétences en entreprise, de formation et de validation de diplômes. Plus généralement, la CFE-CGC est en accord avec la position des autres organisations syndicales concernant l'accès à des certifications génériques, par opposition au projet initial de certification « syndicale ».

• *Valoriser les missions syndicales à côté des missions d'encadrement*

Gilles Lécuelle participe aux réflexions nationales et d'entreprise en portant la voie des cadres et de l'encadrement. Il veille ainsi à la bonne prise en compte des particularités des militants de la CFE-CGC. Au niveau de Solvay par exemple, la CFE-CGC revendique ainsi que l'entretien de prise de mandat envisage une décharge de missions – plutôt que des heures de délégation – de manière à compenser l'engagement dans l'activité syndicale pour des salariés dont l'activité est davantage pensée en termes d'objectifs et de missions qu'en termes d'heures et de temps de travail. De fait, la

2) Des dilemmes du travail syndical au référentiel. La VAE à la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres. Rapport d'étude de Laure Kloetzer, Jean-Luc Tomás, dirigée par Yves Clot et accompagnée par Bernard Prot.

question des heures de délégation concerne peu les cadres, qui sont évalués en fonction de leurs différentes missions d'encadrement. Avec une activité syndicale chargée, les représentants CFE-CGC peinent à remplir leurs objectifs professionnels et sont pourtant évalués sur les mêmes bases que les autres cadres de l'entreprise. Un allègement des missions permettrait de mieux soutenir l'engagement des cadres dans la vie sociale des entreprises.

• Valider des blocs de compétences pour faciliter l'accès aux grandes écoles et universités

La participation de Gilles Lécuelle au groupe de travail de l'Afpa et de la DGEFP sur les compétences syndicales relève de la même logique catégorielle. Le dispositif de valorisation des compétences syndicales qui est en cours de création devrait selon lui tenir compte des représentants du personnel d'encadrement. En effet, le travail engagé par l'Afpa présente le risque de surtout proposer des niveaux de certification post-bac que les adhérents de la CGC ont déjà validés dans le cadre de leurs formations initiales. Deux solutions ont été proposées par Gilles Lécuelle en ce sens lors d'une séance du groupe de travail :

- Rendre possible la conversion des blocs de compétences en heures de CPF, qui viendraient renforcer les droits à formation. Ainsi, les militants CFE-CGC pourraient utiliser ce « CPF complémentaire » pour accéder à des certifications de niveau plus élevé.
- Faciliter l'accès aux grandes écoles et universités par la possibilité d'utiliser cet abondement du CPF.

Sur ce dernier point, la CFE-CGC a été précurseure avec des conventions signées avec les grandes écoles. Gilles Lécuelle est ainsi l'un des premiers lauréats du cursus monté avec Sciences Po Aix en 2011.

La CFE-CGC porte donc la problématique particulière des cadres, qui renvoie à celle plus générale de l'hétérogénéité des niveaux de formation initiale et, partant, de la « valeur relative » de la reconnaissance des compétences. Les parcours militants contribuent de façon inégale aux projets professionnels en fonction des positions des élus dans l'organisation, de leurs parcours antérieurs et des compétences déjà acquises par ailleurs.

2.4 CGT : une exigence de neutralité des acteurs de l'évaluation des compétences

Pour Philippe Detrez, secrétaire confédéral CGT responsable de l'accompagnement des parcours des responsables syndicaux, rencontré lors

d'un entretien pour le rapport, la CGT s'oppose à l'idée d'une « professionnalisation » des mandats, même si l'organisation syndicale souhaite et encourage la montée en compétences de ses militants. Si la notion de « professionnalisation » n'est pas stabilisée et peut renvoyer à une diversité de réalités[3], elle évoque ici l'inquiétude de voir se fragiliser, ou se casser, le lien avec les réalités du travail et s'affaisser l'engagement militant. Elle porte une certaine conception du mandat, de la relation aux salariés et aux directions d'entreprise que la reconnaissance des parcours, si elle devenait le support d'une professionnalisation des élus, contribuerait à remettre en cause. En décembre 2016, Philippe Detrez rappelait ce marqueur cégétiste à la tribune d'un colloque organisé par Trouver une formation CE.com et Miroir social :

« Le syndicalisme n'est pas une profession, on n'en fait pas une carrière. En revanche, nous sommes conscients que nos camarades développent des compétences particulières et que le mandat n'est pas éternel. »

Il s'agit bien du sens de l'engagement syndical, de l'indépendance des élus et du lien aux salariés et adhérents qui se retrouvent dans la thématique de la reconnaissance des parcours. L'évaluation des compétences par l'entreprise fait notamment l'objet d'un rejet de la part de l'organisation : elle entraînerait une forme de dépendance de l'élu vis-à-vis du management et des directions, et consacrerait un système basé sur les compétences plutôt que sur l'engagement militant. La reconnaissance est ici perçue comme une opération de redéfinition du sens du mandat, dans une perspective plus utilitariste (rendre utile le parcours militant dans son parcours professionnel), et selon une logique plus managériale (traduire l'engagement en compétences utiles pour les entreprises). Cette opposition à l'appropriation de la reconnaissance par l'entreprise a d'ailleurs entraîné une action en justice de la CGT contre l'accord collectif sur le parcours professionnel des représentants du personnel au sein du groupe BPCE du 28 janvier 2016.

Pour la CGT, la reconnaissance des parcours militants reste cependant une thématique majeure. En ce sens, elle ne devrait pas être assurée par les entreprises mais par des dispositifs publics susceptibles de garantir la plus grande neutralité pour la reconnaissance et la validation des compétences militantes. Pour Philippe Detrez, la CGT a donc bien accepté de soutenir cette valorisation, mais seulement dans le cadre des projets de partenariats

3) Nathalie Ethuin, Karel Yon, « Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs* 2010/3 (n° 24), pp. 9-57.

avec les acteurs publics de l'orientation et de la formation, pour des expérimentations régionales mais aussi en s'impliquant au sein du groupe de travail Afpa - DGEFP sur les blocs de compétences syndicales.

• *Un constat de discrimination syndicale et un principe d'indépendance*

L'inquiétude de la CGT vis-à-vis d'un accompagnement des parcours syndicaux par les entreprises - incluant la reconnaissance des compétences des élus - se nourrit du constat des discriminations dont ils peuvent faire l'objet. Selon Philippe Detrez, la discrimination anti-syndicale serait d'ailleurs encore plus forte vis-à-vis des militants CGT :

« C'est plus difficile pour la CGT car on n'est pas appelé par le gouvernement pour occuper des postes de conseillers d'État ! (...) Les voies de reconversion de militants CGT chez les organismes partenaires se sont aussi réduites. »

Avec cette citation, il y a surtout l'idée que l'adhésion à une organisation plus critique ou contestataire fermerait des portes et limiterait presque mécaniquement les opportunités de reclassement ou de reconversion.

Pour Philippe Detrez, il y a également la nécessité de préserver l'indépendance des élus vis-à-vis du patronat. Ce principe d'indépendance s'opposerait à l'idée de « professionnalisation » des militants qui deviendraient de purs experts en relations sociales dans les entreprises et risqueraient de perdre le lien avec les salariés, et donc leur capacité à défendre leurs intérêts. Il suppose également un cadre public de valorisation des parcours des militants. Le refus d'une « professionnalisation » des militants n'implique pas un refus de la montée en compétence des élus, que l'organisation soutient comme l'indique cet extrait d'une déclaration du Comité Confédéral, cité par Philippe Detrez : « Il faut travailler à ce que les militants soient le plus professionnel possible à la fois pour la CGT mais aussi pour eux-mêmes et pour leur avenir ».

• *Des partenariats avec le service public de l'emploi, de la formation et de l'orientation*

Par exemple, le bilan de compétences est un domaine que la CGT a expérimenté avec des partenaires publics : l'union départementale CGT du Nord s'est fortement impliquée dans la mise en place du dispositif d'accompagnement des militants syndicaux de l'Ireo – l'Institut régional d'éducation ouvrière – en partenariat avec le conseil régional et les CIBC (centres interinstitutionnels de bilan de compétences). L'idée serait

aujourd'hui de généraliser cette démarche et d'en faire un dispositif public, explique Philippe Detrez, qui est également président de l'Ireo.

De même, la CGT participe actuellement à l'élaboration du dispositif de validation par blocs de compétences syndicales avec l'Afpa, qui prévoit une validation par des certificateurs publics. Ce dispositif se situe dans la continuité des travaux auxquels la CGT a également contribué pour l'élaboration du Mandascop, l'inventaire des mandats syndicaux publié en 2012 par l'association Réalités du dialogue social (RDS) :

« L'élaboration du MANDASCOP procède d'une analyse des entretiens réalisés par le CEREQ et le CEDAET entre octobre 2010 et septembre 2011 avec près de 130 représentants des salariés et représentants des employeurs, exerçant un mandat dans une des 80 instances retenues dans un échantillon élaboré à partir du DIEM (dictionnaire des instances d'exercice des mandats réalisé par RDS) » (p.12)

Le Mandascop détaillait en 2012, pour chaque mandat, les compétences, savoirs-faire et savoirs associés (http://www.rds.asso.fr/mandascop.pdf). Le dispositif Afpa aidera, dans le même esprit, les syndicalistes à faire reconnaître le niveau de qualification qu'ils ont développé par l'activité syndicale. Pour Philippe Detrez, l'expérience syndicale peut permettre en effet une « mise à jour des diplômes ». Pour des élus qui auraient un niveau modeste de formation initiale comparé à leurs responsabilités, la reconnaissance de l'expérience permettrait de formaliser les acquis par l'obtention de titres de l'enseignement supérieur.

C'est l'une des raisons pour lesquelles la CGT a fermement soutenu l'idée d'un référentiel de compétences syndicales transférables et inscrites au RNCP. Toujours dans l'idée de ne pas s'enfermer dans une professionnalisation des mandats, l'organisation est défavorable aux diplômes spécialisés en dialogue social, qui seraient comme des titres « réservés » aux anciens élus. Elle privilégie la possibilité d'accès des syndicalistes à l'ensemble des certifications. Il y a donc deux dimensions essentielles soulignées par Philippe Detrez : le caractère transversal des compétences et la validation par des certificateurs publics. De plus, le recours aux certificateurs publics permet d'homogénéiser les pratiques de certification par un dispositif public national sur l'ensemble des secteurs et des territoires.

• Lever les freins à la reconnaissance et la validation des compétences syndicales

Une des préoccupations principales de l'organisation porte donc sur l'ingénierie du dispositif, dont la portée ne se limite pas à des considérations

purement techniques mais relèvent au contraire de considérations profondément politiques. Une autre préoccupation est tout aussi importante : elle concerne l'appropriation des dispositifs par les acteurs, et donc leur mise en œuvre effective sur le terrain. Comme nous l'avons souligné, cette mise en œuvre constitue une véritable épreuve de vérité et mettra les différents acteurs face à leurs responsabilités.

Pour Philippe Detrez, les expérimentations existantes permettent de révéler certaines difficultés dans l'accompagnement des parcours. Le responsable cégétiste observe par exemple que la validation des acquis de l'expérience syndicale (VAES) n'est pas évidente sur le terrain. Un dispositif expérimenté en Occitanie par l'Institut Régional du Travail met ainsi en lumière trois types de freins :

- l'hétérogénéité des expérimentations locales. L'absence de cadre partagé conduit à la multiplication de pratiques très disparates sur les territoires. Ainsi, Yannick Le Quentrec, responsable de l'IRT Occitanie, a pu rendre compte des difficultés du terrain et notamment du manque de cadrage existant pour les certificateurs, qui sont souvent démunis pour apprécier les parcours syndicaux et qui élaborent des réponses à leur échelle[4].
- la peur des militants de s'engager dans une VAE, qui est une remise en cause personnelle et demande un temps qu'ils n'ont pas forcément. Sur ce point, le soutien de l'organisation syndicale est essentiel pour dégager un peu de disponibilité.
- le manque de reconnaissance de la VAES par les employeurs qui est illustré par la plupart des (rares) cas de VAES. Par exemple, une ancienne élue diplômée en communication par la VAES n'a eu aucune proposition de mobilité professionnelle correspondante en retournant chez son employeur
- une entreprise « multimétiers connue notamment comme opérateur de services postaux ».

Notons que ces trois types de freins apparaissent aussi dans notre étude, dans les témoignages des militants CFTC qui ont validé un diplôme en VAE : disponibilité importante requise, difficulté à concrétiser le projet professionnel, regret d'avoir été influencé par des conseillers qui ont amené à ne pas viser un diplôme assez élevé.

Le dernier point de vigilance signalé par Philippe Detrez concerne les spécificités sectorielles : « il faut veiller à favoriser un accès équilibré des militants des différentes branches aux dispositifs de valorisation des

4) Yannick Le Quentrec, La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme ? Étude de l'IRT Midi-Pyrénées, janvier 2007.

compétences syndicales ». En effet, les possibilités de détachement sont moins grandes dans le commerce par exemple, alors que ce secteur compte cinq millions de salariés, dont de nombreux adhérents CGT…

Favorable à la VAE syndicale, la CGT se distingue par sa position critique vis à vis d'un modèle de relations sociales fondées sur le dialogue social, qui motive sa forte adhésion à une reconnaissance officielle du syndicalisme, exercée par les pouvoirs publics. Le témoignage de Philippe Detrez montre que les organisations syndicales élaborent leur analyse de la valorisation des parcours à partir de leurs référentiels politiques, de leurs expériences de terrain mais aussi de leurs implantations, qui les sensibilisent à certaines difficultés territoriales ou sectorielles.

2.5 Force ouvrière : des dispositifs « normaux » pour les syndicalistes

• *Égalité de traitement et refus de l'institutionnalisation des mandats*

Pour Force ouvrière, l'exigence d'égalité de traitement (des élus par rapport aux autres salariés) rend difficile la création de dispositifs spécifiques, qui leurs seraient réservés ou pour lesquels ils seraient prioritaires. Ces dispositifs risqueraient de stigmatiser encore davantage les élus, en soulignant l'héritage syndical, et de les contraindre à des cursus « à part », spécialisés, plutôt que d'offrir une ouverture à l'ensemble de l'offre de certifications. En ce sens, FO rejoint l'analyse des autres organisations : les certifications accessibles, le bilan de compétences ou encore les formations communes devront être proposés sans distinction aux salariés, qu'ils aient été élus ou non.

Frédéric Souillot, secrétaire confédéral en charge du dossier « Développement, organisation, formation », rappelle ce principe qui avait amené son organisation à s'opposer à la loi Rebsamen sur ce point : « Pas d'institutionnalisation des mandats ! ». Depuis, les choses ont avancé dans le bon sens selon lui :

« Le principe d'une certification syndicale prévue par la loi Rebsamen a été rejeté unanimement par les organisations syndicales et on s'achemine vers des blocs de compétences transversales mobilisables pour la validation de diplômes existants (en droit, commerce, etc.). »

Cette évolution répond aux attentes de FO sur la reconversion des militants, notamment du point de vue de la formalisation de leurs compétences acquises, grâce à des titres et diplômes publics reconnus nationalement :

« Se former et valider un diplôme est nécessaire pour obtenir une évolution professionnelle. Si on s'en tient aux compétences sans les valider, pas d'évolution et on vous met au placard ! D'où l'importance du travail actuel d'inscription des compétences transversales au RNCP ».

• *Une incertitude et un point de vigilance : la mise en œuvre sur le terrain*

Au moment de l'enquête, Frédéric Souillot participe au groupe de travail Afpa et DGEFP sur les blocs de compétences (voir infra, partie III, section I). Il estime que ce chantier évoluera probablement sur le long terme, en fonction des retours d'expériences. De fait, les dispositifs seront rapidement mis à l'épreuve du terrain. Leur réception par les directions d'entreprise, comme la correspondance entre les blocs de compétences des mandats et les certifications existantes demeurent deux inconnues importantes :

« Les travaux de ce groupe (Afpa et DGEFP) avancent bien, toutefois les entreprises n'ont pas souhaité y envoyer de représentants. Il y a donc un risque de non reconnaissance de ces blocs de compétences. On peut d'ailleurs observer un écart entre les compétences syndicales recensées et les certifications visées : négocier un accord collectif n'est pas vendre un produit par exemple. Compte tenu de la forte discrimination vis-à-vis des syndicalistes, on peut douter que les entreprises jouent le jeu ».

Le système de valorisation prévoit l'habilitation d'organismes publics qui seront chargés d'une mise en œuvre équitable et veilleront à ce qu'aucun acteur n'occupe une position de juge et partie. Ainsi, Force Ouvrière est particulièrement attentive à l'habilitation des organismes certificateurs par le Ministère. Elle soutient à ce titre les candidatures de l'Afpa et des Instituts régionaux du travail. De même, Force Ouvrière est attentive à la mise en œuvre effective de jurys paritaires susceptibles de bienveillance et de neutralité vis-à-vis des militants syndicaux.

Compte tenu de la dimension politique de la validation pour le public spécifique des syndicalistes, un contrôle renforcé de la mise en œuvre semble en effet nécessaire.

L'enjeu en est élevé pour la confédération FO, qui estime qu'avec la fusion des institutions représentatives du personnel et la limitation du nombre de mandats successifs, elle devra compter environ 40.000 délégués à reconvertir à l'occasion de la mise en place des nouveaux CSE en 2018-2019. Pour FO, il est essentiel d'assurer un fort contrôle de la neutralité des dispositifs de reconnaissance afin d'éviter leur instrumentalisation.

2.6 L'Unsa : pour une obligation de suivi du devenir des syndicalistes

Sylvie Liziard, secrétaire confédérale responsable de la formation des militants, est aussi déléguée syndicale centrale du groupe BPCE et signataire de l'accord de valorisation des compétences syndicales de ce groupe (voir partie 3). Elle nuance l'ouverture de l'Unsa à la négociation d'accords d'entreprise dans ce domaine : la valorisation des parcours militants doit s'accompagner de mesures contre les discriminations.

« Tout d'abord, les accords collectifs devraient intégrer le fait qu'on ne puisse pas traiter de reconnaissance des parcours syndicaux sans aborder la question des discriminations en parallèle, car la mise en œuvre dans les régions et les établissements dépend du bon vouloir des responsables locaux ».

• L'Unsa signataire d'accords d'entreprise et de conventions avec les grandes écoles

Ainsi, l'Unsa a proposé que l'accord de groupe BPCE intègre des mesures de suivi des discriminations, à l'image de celles des accords relatifs à l'égalité femmes – hommes. Il s'agirait de comparer l'évolution des personnes avec et sans mandat syndical, aux mêmes postes et pour des critères révélateurs des dynamiques de carrière.

De même, l'Unsa est favorable aux conventions signées par le groupe BPCE avec Sciences Po et plus récemment avec l'Université Paris Dauphine. Ces parcours certifiants sont destinés notamment aux syndicalistes. Sylvie Liziard a elle-même obtenu son certificat de Dialogue social à Sciences Po Paris en 2013 – 2014.

• Une réflexion en cours sur l'accompagnement des parcours militants

Au niveau national de l'organisation syndicale, il n'existe pas de dispositif formalisé d'accompagnement des parcours des militants. Toutefois, l'Unsa réfléchit depuis plusieurs années à la question de la valorisation des parcours de ses militants, en raison du vieillissement de la population d'une part, et de l'augmentation du turn-over des représentants du personnel dans les entreprises d'autre part.

2.7 En conclusion : un consensus syndical en faveur de la valorisation, des nuances sur les moyens

Ce tour d'horizon des positions de six organisations syndicales représentatives nous a permis de revenir sur les principales questions

soulevées par la valorisation des parcours syndicaux, avec des approches idéologiques toutefois nuancées selon les confédérations.

Plusieurs conceptions s'opposent en effet : la spécificité syndicale et l'ampleur de la discrimination subie justifient-elles un accompagnement spécifique des syndicalistes ? La CFDT, par exemple, est en faveur d'un accompagnement renforcé, justifié notamment par les travaux de Cécile Guillaume sur la discrimination syndicale. Au contraire, la CFE-CGC estime que ses militants n'ont pas besoin d'un accompagnement spécifique.

Le risque d'accentuer encore la stigmatisation des syndicalistes n'impose-t-il pas au contraire de revendiquer des dispositifs génériques pour tous ? Les différentes organisations s'entendent sur ce point en ce qui concerne les certifications professionnelles, revendiquant qu'elles soient les mêmes pour tous. C'est pourquoi le groupe de travail Afpa - DGEFP s'attache depuis plusieurs mois à définir des passerelles permettant aux représentants syndicaux et délégués du personnel de valider directement des blocs de compétences constitutifs de certifications génériques, tels que le titre Afpa Négociateur technico-commercial.

La question de la neutralité des acteurs habilités à évaluer les compétences développées par les mandats rencontre des positions plus nuancées selon les organisations. La possibilité de confier ce rôle à l'entreprise est contestée par la CGT, qui a marqué sa désapprobation par plusieurs actions en justice visant à neutraliser des accords d'entreprise allant dans ce sens. La plupart des organisations syndicales s'interrogent sur les organismes et institutions qui seront chargés de l'accompagnement du repositionnement professionnel d'une part et de la validation des certifications d'autre part. Plusieurs organisations syndicales – notamment la CFTC, la CGT et FO – sont en faveur d'acteurs publics, qui ont à la fois l'avantage de la neutralité et de l'homogénéité des pratiques sur le territoire. Dans cette optique, l'accompagnement pourrait être réalisé par les Centres interinstitutionnels de bilan de compétences (CIBC) ou encore par les Conseillers en évolution professionnelle (CEP) au sein des différentes structures qui les hébergent. Les Instituts régionaux du travail (IRT) sont toutefois également envisagés pour leur meilleure connaissance des compétences syndicales. Certaines organisations, comme la CFDT, sont favorables au choix de cabinets privés, avec qui ils travaillent déjà. Enfin, pour l'accès à la certification, l'ensemble des organisations s'intéresse aux certificateurs publics, qui seront vraisemblablement habilités pour la validation des compétences syndicales, avec toutefois quelques nuances

concernant l'enseignement supérieur : la CFE-CGC, par exemple, vise plutôt les grandes écoles (privées) et les universités, alors que la CFDT est favorable au Cnam, institution publique plus engagée dans la validation de l'expérience professionnelle et la formation continue.

PARTIE 2

VALORISER LES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE MILITANTE : QUELS ACQUIS, QUELLE VALIDATION, QUEL ACCOMPAGNEMENT DES MILITANTS ?

Valoriser les acquis de l'expérience militante : quels acquis, quelle validation, quel accompagnement des militants ?

Qu'ils aient entrepris une VAE ou non, les militants CFTC que nous avons rencontrés confirment la difficulté à repérer et à estimer les compétences qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de leur activité syndicale. Il s'agit d'une particularité déjà largement observée par les chercheurs sur la valorisation des parcours et des compétences syndicales, comme on le verra plus loin. Notons tout d'abord que l'exercice de formalisation des compétences est difficile pour n'importe quel professionnel qui, engagé dans l'action, considère son activité comme un tout, difficile à décomposer en compétences.

Au-delà de ces difficultés propres à l'exercice de formalisation des compétences, la reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale possède des dimensions sociales et politiques. Elle suppose un accord entre les acteurs sur la teneur de ces acquis et l'opportunité de les reconnaître dans une perspective professionnelle, comme l'analyse M. Rocca. Elle nécessite ensuite de s'accorder sur des référentiels partagés pour permettre la mise en œuvre du processus de reconnaissance, comme l'explique notamment Bernard Prot (section I).

La validation des acquis de l'expérience pourrait être un outil

particulièrement intéressant concernant les syndicalistes, dans la mesure où elle permet de faire reconnaître les compétences issues de l'expérience associative. Toutefois la faible mise en œuvre de la VAE des militants syndicaux jusqu'à présent nécessite d'interroger les différentes dimensions du dispositif, afin de pouvoir envisager les conditions d'un meilleur développement. Tout d'abord, la VAE possède une dimension politique, puisque les partenaires sociaux y sont impliqués, au sein des Commissions de création des certifications et de leurs référentiels d'une part, et au sein des jurys de validation d'autre part. Il convient donc de s'interroger sur les éléments qui peuvent faire débat : le contenu même de ce qui est à valider – les acquis de l'expérience militante –, mais aussi la transférabilité de ces acquis dans une activité professionnelle, et enfin l'opportunité de leur validation. Sur les dimensions législative et méthodologique, nous recourrons aux travaux d'auteurs qui ont réfléchi au dispositif de VAE français pour expliquer les raisons de son faible essor en général (Yves Clot et Bernard Prot) et plus particulièrement concernant les titulaires de mandats syndicaux (Laurent Willemez, 2007) (section II).

Enfin, la reconnaissance des compétences syndicales pose aussi la question de l'accompagnement des parcours militants, que ce soit dans le cadre d'un projet de VAE, au sein de l'entreprise aux différentes étapes du mandat ou lors d'un travail sur le projet professionnel en cas de reconversion. Cet accompagnement est-il nécessaire et dans ce cas, doit-il être spécifique pour les syndicalistes ? L'accompagnement est-il plutôt centré sur les compétences à évaluer au regard d'un repositionnement sur un poste ou bien plutôt centré sur la personne et son projet de reconversion ? Quels doivent être les accompagnateurs pour garantir la neutralité des évaluations et optimiser l'efficacité du reclassement ? Les avis des partenaires sociaux sont partagés sur ces différentes questions. Les théoriciens de la psychologie de l'orientation apportent de leur côté un éclairage intéressant en proposant un accompagnement préventif des risques psychosociaux (Jean-Luc Bernaud et Lin Lhotelier, 2015), voire renforcé pour répondre à la situation spécifique du retour en activité après l'engagement syndical (Valérie Cohen Scali et Vincent Merle, 2012) (section III).

Partie II. Section I. Les acquis de l'expérience militante : de quoi parle-t-on ? Nécessité d'un référentiel partagé des compétences syndicales

La première étape de la VAE nécessite de choisir la certification visée. Pour ceux qui visent une obtention du diplôme fondée principalement sur la valorisation de leur expérience et de leur formation syndicales, l'estimation du niveau de diplôme visé pose parfois des difficultés aux conseillers chargés de les accompagner. En effet, les acquis de l'expérience militante ne figurent pas dans leurs référentiels. Les témoignages ci-dessous illustrent cette difficulté (paragraphe 1) : Sophie a été confrontée à l'embarras de sa conseillère qui hésitait entre deux orientations possibles en Licence ou en Master RH. Olivier, qui envisage d'obtenir un BTS Maintenance par la VAE pour pouvoir créer son entreprise, souligne la difficulté de « mettre des mots sur ce qu'on apprend en faisant du syndicalisme ».

L'éclairage théorique proposé ensuite (paragraphe 2) rappelle le débat sur les acquis de l'expérience militante et de la formation syndicale : Y-a-t-il des acquis de l'expérience au sens de ce qui est attendu en VAE ? Quels sont ces acquis ? Faut-il se limiter aux connaissances en droit du travail ou peut-on aussi parler d'acquis de niveau professionnel en termes de communication, d'organisation ou d'autres compétences transversales ? La formation syndicale développe-t-elle des compétences transférables dans l'activité professionnelle ? Une revue de littérature générale nous permettra de faire un point des avancées de la recherche sur la formation et les compétences syndicales.

Nous nous intéresserons plus particulièrement à la question des référentiels de compétences et de certifications, objets nécessaires à la valorisation des acquis de l'expérience syndicale. Sous une apparence technique, les référentiels sont en effet des objets sociaux qui traduisent des compromis entre les acteurs sur la manière dont on peut définir une compétence en vue de la valoriser. En particulier, l'implication des personnes exerçant l'activité décrite est fortement recommandée. L'ouvrage collectif Les référentiels contre l'activité, dirigé par Bernard Prot, revient sur différentes méthodes participatives de définition de référentiels de compétences qui recherchent une réelle proximité avec l'activité qu'ils tentent de décrire.

Cette étude a également été l'occasion d'expérimenter l'une de ces méthodes, basée sur l'analyse des dilemmes auxquels sont confrontées les

personnes dans l'exercice de leur activité (paragraphe 3). L'exploration qualitative de l'activité peut être utilisée pour faciliter la prise de conscience de leurs compétences par les intéressés - l'une des principales difficultés de la valorisation des acquis de l'expérience. Elle a été retenue par l'équipe de Clinique de l'activité du Cnam pour la réalisation d'un référentiel expérimental des compétences syndicales, décrit dans un article par Tomás, Kloetzer et Clot (2014).

1. Témoignages de terrain : difficultés à situer le niveau et la nature des compétences developpées par l'activité syndicale

1.1 Sophie : des difficultés pour choisir le niveau de certification qui correspondrait aux acquis de son expérience syndicale

Détachée sociale d'une grande banque française, Sophie a plus de 20 ans d'expérience professionnelle. Elle est entrée dans cette entreprise avec un Bac Comptabilité. « Depuis, le contexte professionnel a complètement changé », observe-t-elle.

Au fil de sa carrière militante, Sophie se voit confier de plus en plus de responsabilités par la CFTC. Parallèlement, elle observe que les réformes successives du droit du travail limitent de plus en plus le nombre de mandats : les 32 délégués syndicaux de son entreprise se sont réduits à 20 avec « la réforme du deux en un » ; et d'ici deux ans, la fusion des mandats de DP, CE et CHSCT en comité social et économique réduira encore les effectifs. En 2017, Sophie vient d'être réélue aux élections professionnelles, ce qui lui laisse le temps d'anticiper son parcours.

Un décalage de qualification avec les collègues plus jeunes : comme de nombreux salariés de la banque en milieu de carrière, Sophie est titulaire d'un diplôme moins élevé que les nouveaux embauchés, qui à poste égal dans l'entreprise peuvent faire valoir une licence ou un master. Déjà, par rapport à des collègues de sa génération titulaires de BTS, son évolution professionnelle a été ralentie par son Bac professionnel. Aujourd'hui, en tant que détachée sociale, elle continue de progresser en moyenne au même rythme que les personnes qui occupent son « poste d'origine ». La comparaison avec les jeunes chargés de financement a donc un sens, tant en termes d'avancement potentiel que de conditions d'un éventuel retour à son poste de travail. De plus, les permanents syndicaux sont rémunérés sur « un poste hypothétique, sans fiche de poste », ce que Sophie estime très dévalorisant. Ce constat l'a amenée à envisager une VAE pour accéder à un

niveau plus en rapport avec ses compétences actuelles. Au regard de la progression dans la classification des salariés, Sophie est récemment passée au plus haut niveau de la catégorie « Non cadre » de la Banque et l'obtention d'un master lui permettrait d'envisager un passage à la catégorie cadre à moyen terme.

• Un projet de VAE en réflexion depuis le bilan de compétences réalisé en 2015

À la suite d'un bilan de compétences réalisé en 2015, Sophie envisage d'obtenir la reconnaissance de ses compétences à travers la validation d'un diplôme en VAE. Elle a rencontré une conseillère formation à l'Agecif pour examiner son projet de VAE, hésitant entre une licence et un master, mais aussi entre une spécialité RH et une spécialité ingénierie de formation.

• Le parcours syndical : en pleine ascension, des mandats variés lui sont proposés depuis 4 ans

Adhérente CFTC depuis les années 2000, Sophie est élue déléguée du personnel suppléante en 2006 et devient permanente syndicale à plein temps en 2008, lors du départ en retraite de son prédécesseur. Ces dernières années, elle est sollicitée pour d'autres mandats : elle est d'abord nommée administratrice à l'OPCA Baïa au sein de la Section Paritaire Professionnelle de 2014 à 2016 dans un rôle de contrôle des fonds de formation. Elle est actuellement Présidente de la Commission sociale régionale retraite de la mutuelle d'assurances AG2R – La Mondiale. Dans ce cadre, elle statue sur l'attribution de fonds aux dossiers sociaux proposés par AG2R La Mondiale, par exemple pour financer des appartements médicalement aménagés. Sophie est également conseillère fédérale à partir de 2015.

• Un projet d'avenir comme responsable formation fédérale

Fin 2018, lors du congrès fédéral, Sophie se présentera comme responsable formation fédérale. Si elle est élue, elle pourra demander un détachement à l'Association Française des Banques (AFB), dont dépendent les permanents syndicaux. Elle occupera ainsi cette fonction à mi-temps, poursuivant également son mandat de détachée sociale à la banque.

Même si elle n'a pas encore obtenu son diplôme à cette échéance, être engagée dans une formation ou une VAE renforcerait sa légitimité en tant que responsable formation fédérale.

Ce qui mobilise Sophie : "la formation des militants, faire des émules, susciter des vocations et préparer les futurs négociateurs". Sa vocation est de venir en aide aux salariés en leur apportant une expertise qui leur permettra de siéger face à la direction, sur les sujets qui les concernent. Au moment de l'enquête, Sophie assure la formation initiale des nouveaux mandatés et les mobilise pour qu'ils se présentent aux élections l'année suivante. Elle s'appuie sur sa propre expérience pour susciter une adhésion plus large, pour les amener à aller plus loin. « On dit de moi que je suis une militante, c'est-à-dire une personne présente dans toutes les problématiques et événements de la vie syndicale », une indication de l'engagement syndical de Sophie, qu'elle juge très important pour elle. Elle leur fait donc partager les valeurs de la CFTC, de respect de la personne, de défense de la qualité de vie au travail et de bienveillance. Elle les forme aussi très concrètement à la préparation des réunions des IRP et au travail de représentation et de lobbying des délégués du personnel. La prochaine étape pour Sophie sera la formation des militants à la communication (utilisation des outils, communication au nom du syndicat…), pour laquelle est a récemment suivi un stage de pédagogie.

Au sein de l'entreprise, ce sont les questions de formation qui motivent le plus Sophie car il s'agit de dossiers concrets et consensuels, moins risqués que les questions stratégiques et économiques dans le contexte actuel de restructuration. Sophie se sent mieux dans le cadre de la commission formation de l'entreprise, qui se réunit une fois par an. Son rôle est de veiller à ce que les formations de développement des compétences mobilisent une part suffisante du budget au regard des formations d'adaptation au poste de travail. En effet, la CFTC défend le développement personnel du salarié dans l'entreprise, les formations qui visent l'évolution professionnelle et la promotion de la personne dans son travail. Elle contrôle également les conditions de mise en œuvre des formations, afin que les salariés puissent réellement en bénéficier, notamment pour le e-learning qui repose sur des processus complexes.

• *L'objectif de valider un diplôme : être reconnue à la fois par la banque et par la CFTC*

Côté banque, valider un diplôme lui permettrait d'accéder à un meilleur salaire, sachant que son employeur continuerait à la rémunérer en tant que permanente CFTC. Côté CFTC, une licence ou un master crédibiliserait sa candidature au poste de responsable formation. Même si elle connaît déjà le

domaine de la formation, et bien que les exigences de parité lui soient favorables, sa légitimité serait mieux assise avec un diplôme correspondant au niveau de la fonction.

• La principale difficulté à ce stade initial du parcours VAE : cibler la bonne certification

La conseillère formation rencontrée à l'Agecif a semblé embarrassée pour orienter Sophie vers une licence ou un master : « détachée sociale, c'était moins parlant pour elle que contrôleur de gestion, elle n'avait pas de repères par rapport au métier syndical », observe Sophie. Toutefois, la conseillère estime « qu'autant viser plus haut en RH car une licence ne serait pas une plus-value ». Finalement, elle suggère à Sophie un mix « VAE + formation » pour obtenir un Master RH avec option Ingénierie de formation. Cette spécialité est en effet le choix privilégié par Sophie, car il correspond à son projet professionnel, sachant que son expérience militante lui a apporté de nombreux acquis en vue de l'obtention d'un Master RH. Sa très bonne connaissance des IRP est un atout de Sophie pour ce diplôme. Intéressée par la validation d'un Master RH, elle estime avoir besoin de se former essentiellement en ingénierie de formation.

Concernant le choix de diplômes spécifiquement adaptés à la validation de l'expérience syndicale, Sophie remarque que l'offre existante est plutôt ciblée sur la négociation collective, par exemple les diplômes en relations sociales de Dauphine ou de Sciences po. Il n'y a pas de Master pour accompagner une reconversion dans la formation ou l'accompagnement social par exemple.

• La perspective d'une VAE partielle et le choix d'une formation

Le départ en formation n'est pas un choix facile pour Sophie, qui devra être présente dans l'entreprise pour déployer tout le programme d'action syndicale prévu par son nouveau mandat à l'issue des élections professionnelles. Elle pourra toutefois compter sur deux autres détachées sociales CFTC dans l'entreprise pour assurer le travail en son absence. Mais il lui paraît indispensable de dégager du temps de formation pour acquérir la technicité de l'ingénierie de formation, de l'étude des besoins à la conception des contenus.

Pour se renseigner, Sophie est allée à une matinée d'information à l'IGS, l'organisme qui forme les alternants de la banque. Mais ils ne proposent qu'un Master RH « excessivement général », sans approche opérationnelle

de l'ingénierie de formation, regrette Sophie. À l'IGS, on lui a cependant conseillé un autre parcours : valider un niveau de formation licence par la validation des acquis professionnels (VAP) pour pouvoir entrer en formation de Master 1 RH pour 9 mois. « Ils préconisent la VAP quand on a une certaine ancienneté », indique Sophie, qui envisage également cette perspective de formation à plein temps.

En conclusion, ce témoignage illustre à la fois l'importance et la difficulté de bien cibler un diplôme au regard du projet d'évolution professionnel et syndical. Hésitant entre une licence ou un master, entre les RH et l'ingénierie de formation, Sophie a rencontré plusieurs personnes qui l'ont mise sur plusieurs pistes possibles. Les conseils reçus se sont avant tout basés sur la connaissance des diplômes et sur le projet assez précis d'évolution professionnelle de Sophie, qui a remarqué l'absence de repères de ses interlocuteurs concernant l'activité syndicale.

1.2 Témoignage d'Olivier : comment nommer les savoirs militants ?

Olivier est devenu formateur en maintenance et hydraulique industrielle en Centre de formation d'apprenti (CFAI), après une première partie de carrière comme dessinateur en bureau d'études d'entreprise. Il s'est syndiqué au CFAI, où il a exercé successivement plusieurs mandats, le principe du non cumul étant institué pour éviter d'empiéter trop sur le temps de travail. Il a été délégué du personnel, secrétaire du CE et enfin délégué syndical, le mandat qu'il affectionne le plus. Ce qui le motive en tant que DS : les relations avec les salariés et la direction, faire vivre la section, les relations avec le syndicat et enfin les dossiers à régler avec les administrations. Olivier est également formateur syndical pour la CFTC.

Il a suivi plusieurs formations en hydraulique et en Dessin assisté par ordinateur, afin d'actualiser ses compétences techniques. En 2009, il valide un Master 2 Administration des entreprises après une année d'études en congé individuel de formation. Son projet est alors de créer une entreprise de maintenance dans l'hydraulique, mais il ne le met pas en oeuvre à l'issue de la formation.

• *Valider un BTS maintenance en VAE pour créer son entreprise*

En 2017, le projet d'indépendance est toujours présent, évoluant vers l'automatisme et l'électrotechnique plutôt que l'hydraulique. Néanmoins, Olivier analyse différemment son besoin de certification : un diplôme technique spécialisé - un BTS Maintenance - lui sera nécessaire pour se

mettre à son compte. La maintenance est une activité qu'il exerce régulièrement (dépanner des armoires électriques, etc.) et il peut donc envisager une validation de ce diplôme par la VAE. Pour la partie électrotechnique qui lui manque toutefois, il compte se former en amont de sa démarche VAE en mobilisant son compte personnel de formation.

Dans son dossier VAE, il prévoit de valoriser son expérience pédagogique et technique au CFAI, ainsi que les formations techniques qu'il a suivies et son Master 2 pour les compétences transversales (animer une réunion, parler anglais, etc.).

En début d'entretien, Olivier n'envisage pas de valoriser son expérience syndicale, bien qu'il soit conscient qu'elle l'a fait beaucoup progresser. Son analyse de ses compétences syndicales reste assez succincte. Il estime que le syndicalisme lui a appris à mettre en place des réunions et a développé ses compétences relationnelles et de communication. Il a également bénéficié de formations aux outils numériques à la CFTC. Au fil de l'entretien, il explore davantage les compétences développées par l'exercice de ses mandats.

• *Quelles compétences transférables développées par les mandats ?*

Olivier appréhende la difficulté à nommer les compétences qu'il a acquises, aussi bien au niveau technique, relationnel et syndical : « on fait les choses par automatisme, on ne sait pas comment ». Concernant le syndicalisme, cela pourrait être encore plus difficile.

L'examen des différents mandats et fonctions syndicales qu'il a exercés lui permet d'approcher ces compétences dans les grandes lignes :

- le délégué du personnel ou le secrétaire du CE par exemple ont une activité plutôt relationnelle pour la promotion des activités sociales et culturelles (CE) et l'impulsion d'idées que les salariés prennent ou non (DP) ; ils sont également en contact avec la direction lors des réunions du CE.
- le délégué syndical développe de fortes capacités d'adaptation pour négocier avec la direction sur tous types de sujets, sans forcément les maîtriser. Il doit aussi faire preuve de diplomatie pour régler des problèmes avec différentes administrations (CAF, Inspection du travail, etc.)
- Le formateur syndical, au-delà de la pédagogie, acquiert des compétences d'animation d'équipe et d'organisation : quel matériel prévoir ? Quels outils pédagogiques ? Quel planning ? Comment aborder les choses ?

Puis Olivier recense les compétences acquises en Master 2 Administration des entreprises et développées ultérieurement par le syndicalisme : les

aspects RH, la communication (rédiger des comptes rendus, animer des réunions…), la gestion d'équipe, le management (délégation et répartition des activités entre les militants), les relations interpersonnelles, la comptabilité (comité d'entreprise), le marketing (réalisation de tracts). Il analyse ainsi le développement de ses compétences à l'issue du master : « la formation donne un fil et après on conserve les outils et on les met en œuvre. Elle permet aussi de mieux comprendre la manière de fonctionner des DRH ».

Il est intéressant d'observer que le référentiel du master 2 a aidé Olivier à progresser dans l'analyse de ses compétences, un appui méthodologique dont il finit par exprimer le besoin.

• *Une demande d'outils pour aider la formalisation des compétences*

En effet, dans la perspective d'un dossier VAE, Olivier estime qu'il aura beaucoup de difficultés à nommer ses compétences. Confronté à une impression de flou, il est demandeur d'outils pour l'aider à rationaliser sa perception et suggère que la CFTC conçoive un QCM des compétences syndicales en ligne. Pour le moment, ces difficultés et le manque de disponibilité freinent le projet VAE, qu'il envisage à quatre ou cinq ans.

Les témoignages de Sophie et d'Olivier illustrent la difficulté à identifier les compétences syndicales, pour les conseillers en information et orientation comme pour les candidats. Ils convergent aussi par le diagnostic d'un besoin mixte de validation des compétences et de formation complémentaire, qui se retrouvera dans les témoignages de ceux qui ont réalisé une VAE (cf. section II).

2. La littérature sur la formation et les compétences syndicales

Les freins rencontrés par Sophie pour estimer le niveau de ses acquis ne sont pas seulement le fait d'un manque d'outillage méthodologique des conseillers. De même, la difficulté d'Olivier à « mettre des mots sur ses compétences syndicales » est une situation très fréquente chez les syndicalistes, qui ont souvent l'impression d'être « touche à tout » sans être sûrs de leurs compétences. Ces différents obstacles reflètent en réalité une question de fond latente, qui fait débat depuis longtemps : l'existence même d'acquis de l'expérience militante, et s'ils existent, leur nature et leur variété.

Ces débats mobilisent les acteurs des relations professionnelles, mais

aussi les universitaires. Pour Guittet et coll. (1995), par exemple, les connaissances acquises dans l'exercice de la militance syndicale restent à des niveaux superficiels et sont donc difficilement transférables à une autre activité. Philo distingue pour sa part les savoirs spécifiques au syndicalisme des savoirs génériques, plus facilement transférables dans une reconversion professionnelle (Philo, 2001). C'est dans les champs économique, juridique et prud'homal qu'ont été identifiées les compétences acquises les plus proches de champs académiques et donc les plus faciles à valider par un diplôme (Neyrat, 2007 ; Willemez, 2010)

La thématique des compétences syndicales est au cœur des transformations du système de relations professionnelles français. Nous avons insisté en introduction sur cette centralité. Elle se retrouve dans la littérature académique du début des années 2000, qui succède à la littérature sur la disparition des syndicats pour s'intéresser à l'inverse à son renouveau en France (Dressen, Mias, 2008, Jobert, 2008, Béroud, 2009, 2013, Denis, 2009, Hege et al., 2011, Garabige et al., 2012, Rey, 2012, Pudal, 2012 – voir, d'une manière générale, les nombreux travaux consacrés par l'IRES à cette thématique) et à l'international (Hamann, Martinez, 2003, Kelly, 2003, Frege, Kelly, 2004, Hyman, 2004), ou encore les publications liées à la montée en compétences des militants et responsables syndicaux dans les organisations (Chappe et al., 2016, Guillaume, 2018). En dehors de la littérature en relations professionnelles, la question de la reconnaissance des compétences militantes intéresse toutes celles et ceux qui travaillent sur les parcours professionnels (incluant les expériences dans et hors travail, la formation, les engagements militants, etc.).

La reconnaissance de la valorisation de l'expérience syndicale en tant qu'objet d'étude est cependant relativement « tardive ». La recherche académique l'aborde souvent au travers d'autres entrées comme les parcours militants, le travail ou les formations syndicales. Ainsi, les travaux pionniers sur la question datent de la fin des années 1990. L'article de Georges Ubbiali consacré à « la reconversion des professionnels du syndicalisme » est ainsi considéré comme « original » à l'époque de sa parution (Ubbiali, 1999).

Plusieurs évolutions législatives vont mettre la thématique des compétences syndicales sur le devant de la scène politique et sociale : la réforme de la représentativité de 2008, la loi Rebsamen de 2015, la loi El Khomri de 2016 et les ordonnances de 2017.

La thématique devient ainsi plus sensible à la fin des années 2000 avec les

réformes de la représentativité syndicale. L'année 2007 marque un tournant. Plusieurs publications et recherches sont consacrées à la reconversion syndicale, à la valorisation des acquis de l'expérience et des formations syndicales.

2.1 Panorama des travaux récents sur les compétences et la formation syndicale

La recherche FORMASYND, coordonnée par Nathalie Ethuin et Karel Yon (2007 à 2010) est entièrement consacrée à la formation syndicale. Les auteurs publient dans la revue Savoirs un « panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation » (Ethuin, Yon, 2010). Leur article évoque notamment les tensions qui traversent les formations syndicales, entre « l'empowerment militant » et « la légitimation de l'autorité organisationnelle ». La valorisation des résultats de cette recherche se poursuit en 2011 dans la revue Le mouvement social qui consacre un numéro complet aux « frontières de la formation syndicale ». Avec 10 articles réunis dans le numéro, la revue interroge les « mutations de l'éducation syndicale » (Ethuin, Yon, 2010, p. 3-21) et ses appropriations différenciées, selon les organisations et les époques, permettant ainsi de défricher un domaine de recherche encore « rarement étudié » au milieu des années 2000 (ibid., p.3). D'autres publications valorisent également cette recherche importante (Martinache, 2011). Enfin, un ouvrage paru en 2014 présente une synthèse de la question de la formation syndicale en orientant le propos sur « la fabrique du sens syndical » au travers de « la formation des représentants des salariés en France » sur la période 1945-2010 (Ethuin, Yon, op. cit.). C'est également en 2007 que Laurent Willemez s'interroge sur « les conséquences et les limites de la validation des expériences militantes » (Willemez, 2007, p. 377-394). L'auteur pose notamment la question sensible des perceptions de l'engagement par les évaluateurs.

Ces travaux sont complétés par d'autres qui portent le regard sur certaines dimensions de l'action syndicale, comme « la formation en communication des représentants syndicaux », étudiée par Stéphane Olivesi (2011, p. 163-189), la formation aux responsabilités syndicales étudiée par Cécile Guillaume (2011, p.105-119) ou encore la formation à l'expertise, qui a fait l'objet d'une recherche de thèse de doctorat et de plusieurs publications par Paula Cristofalo (Cristofalo, 2008, 2009, 2012).

Sophie Béroud rappelle que les formations syndicales restent aussi des moments de transmission de valeurs et de normes dans les organisations,

contribuant à donner à ces formations une dimension « politique » et « organisationnelle » en plus des aspects purement techniques ou de culture générale. Ces dimensions posent en retour la question de leurs articulations avec les parcours professionnels.

On notera également les travaux consacrés à l'analyse de parcours professionnels de salariés ayant occupé un mandat syndical, que ce soit en termes de promotion sociale (Giraud, 2014, pp. 35-58), de risques de licenciements (Beaujolin-Bellet, 2012, pp. 145-168), de discriminations syndicales (Guillaume et al. 2015) ou encore de proximité du nouveau milieu professionnel avec l'univers syndical et ses valeurs (Cohen Scali, Merle, 2012).

Dans une approche davantage psychosociologique, la Nouvelle revue de psychosociologie consacre en 2014 un numéro thématique au « travail syndical » qui montre à la fois comment l'action syndicale au quotidien mobilise des compétences – d'organisation, de représentation, de négociation, d'expertise… –, mais également comment ces compétences peuvent (ou pourraient) être reconnues et valorisées (Barnier, Clerc, 2014, pp. 163-170). Ce travail de reconnaissance passe par exemple, par la création et la proposition de « référentiels d'activités expérimentaux » pouvant permettre de traduire les compétences acquises par l'activité syndicale en compétences reconnues par la VAE (Tomas et al., 2014, pp. 177-194).

Michel Rocca (2003), exploitant des études réalisées dans différents pays européens, en retient des constantes dans la définition des savoirs syndicaux. Traditionnellement, l'existence d'acquis de la militance n'est pas aussi reconnue que celle d'acquis de mandats politiques ou de l'activité de dirigeant d'entreprise, observe l'auteur :

- Au-delà de la simple activité militante, la construction significative de savoirs demande au moins cinq à sept ans d'exercice de responsabilités syndicales élevées, au niveau d'un syndicat, d'une branche professionnelle, ou d'un secteur d'activité confédéral.
- Les études européennes distinguent les savoirs militants spécifiques au syndicalisme et les savoirs génériques, plus facilement transférables.
- L'évaluation de ces savoirs est difficile en raison du mode d'exercice de ces activités : l'auteur mentionne « un océan profond d'un centimètre » pour imager une multitude de savoirs non stabilisés, mobilisés pour traiter de nombreuses questions simultanément.
- Enfin la capitalisation de ces savoirs est faible en raison de la fluctuation

des parcours syndicaux et de l'idéologie syndicale, qui ne s'y prêtent pas.

De plus, Rocca indique que deux types de profils de responsables syndicaux se dégagent des études européennes du point de vue de la nature de leurs savoirs : le généraliste animateur d'équipes, généralement d'un faible niveau de diplôme, a besoin d'une validation en vue d'une formation ; le responsable expert a un fort degré de compétence par l'exercice d'une activité d'expertise, économique par exemple ; intéressé par la validation de ses acquis, il en a moins besoin sur le plan formatif.

On notera enfin une partie de la littérature consacrée au système de formation syndicale, notamment au travers des ISST étudiés et analysés par Lucie Tanguy (2006, 2008, p. 723-761), qui permet de replacer la formation syndicale dans ses différents contextes, ainsi que d'autres publications plus « opérationnelles » qui proposent des outils pour « détecter, évaluer et reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'exercice d'un mandat » (Ipsas, Ores, 2016).

2.2 La recherche sur les acquis de l'expérience militante : définir des référentiels reflétant l'activité syndicale ? (Prot et al.)

La difficulté rencontrée par Sophie dans son choix d'un diplôme correspondant aux acquis de son expérience militante renvoie à l'opportunité de produire des référentiels de diplômes reflétant mieux l'activité réellement exercée par les personnes. C'est l'enjeu de la recherche contemporaine sur l'activité.

L'ouvrage collectif « Les référentiels contre l'activité », dirigé par Bernard Prot, pose cette problématique et retrace les différents courants de recherche qui s'y intéressent. Les référentiels se sont développés depuis les années 1990 « dans un contexte où l'on cherche à mieux prendre en compte et reconnaître les activités effectivement exercées, les compétences ou les savoirs d'expériences (...) à côté des traditionnelles tâches prescrites, connaissances et savoirs académiques. » Les méthodes d'élaboration des référentiels varient en fonction des objectifs visés, qui sont variés : la fabrication de diplômes, la conception de programmes de formation, la mise en œuvre des dispositifs de validation des acquis de l'expérience, la gestion de parcours professionnels, le management d'activités, la reconnaissance sociale de métiers en émergence ou en forte transformation...

Toutefois, « les référentiels ont pour point commun de tenter à chaque fois de créer un langage commun et « finalisé » à propos d'une activité de travail », langage défini par un collectif de professionnels et destiné à être

compris par les professionnels qui utiliseront ces référentiels. Mais « le rapport entre référentiels et activité reste problématique et complexe », constatent les auteurs. En effet, « les référentiels sont des objets autant sociaux que techniques » ; un référentiel élaboré par certains acteurs avec certaines méthodes et pour répondre à un enjeu spécifique à un moment donné ne saurait décrire une vérité immuable sur le contenu d'une activité. « Il est en effet difficile, voire impossible (…) de représenter toute la richesse et la dynamique d'une activité de travail ».

Les référentiels, regrettent les auteurs, « se contentent (le plus souvent) de cartographier et de répertorier des tâches et des compétences ». Or, ce découpage des situations de travail en plusieurs dimensions est contre-productif. En effet, rappelle Sandrine Cortessis, « l'action réussie n'est pas le produit miraculeux d'une somme d'activités listées dans un référentiel, mais bien le fruit de la mobilisation intégrée, construite, structurée et contextualisée de diverses composantes et activités ».

Visant à améliorer « le degré de convergence des référentiels avec les activités visées », les auteurs questionnent les analyses scientifiques contemporaines de l'activité qui pourraient contribuer à favoriser la production de référentiels mieux ajustés aux métiers ou aux situations « réelles ». Ils retiennent deux apports intéressants de la recherche sur l'activité, qui pourraient conduire à des méthodes innovantes d'ingénierie de certification :

- Les référentiels dits « de situations », dans le cadre des travaux de didactique professionnelle (Régis Ouvrier-Bonnaz, Marianne Lacomblez, Vincent Boccara, in Prot 2014), qui s'intéressent à ce qui organise ou structure l'activité des opérateurs dans une situation donnée.
- Les référentiels « à dilemmes », qui relèvent des travaux de clinique de l'activité (Bernard Prot, Stéphane Balas et Pascal Simonet, *ibid.*) : la méthode consiste alors à « organiser des dialogues entre des professionnels qui participent collectivement à l'analyse de leur activité, et à repérer à partir de là des « dilemmes génériques » destinés à être pris en considération par les concepteurs de référentiels ».

3. Expérimentations de la méthode d'analyse des dilemmes de l'activité avec des militants syndicaux

Ainsi, la définition de référentiels (de compétences, de diplômes) reflétant la réalité d'une activité est un exercice complexe qu'il est déconseillé de

réaliser « en cabinet d'étude », car « les référentiels sont des objets autant sociaux que techniques », pour reprendre une définition de l'ouvrage coordonné par B. Prot, ci-dessus. Ils supposent de « créer un langage commun » à travers des échanges avec les intéressés pour décrire leurs compétences. Nous avons souhaité expérimenter dans cette étude (paragraphe 1) une des méthodes qualitatives proposées dans cet ouvrage, celle de la définition de « référentiels à dilemmes », qui avait déjà fait l'objet d'une expérimentation approfondie par l'équipe Clinique de l'activité du CNAM (paragraphe 2).

3.1 Deux dilemmes de l'activité syndicale éclairés par les rencontres avec les militants CFTC

L'enquête réalisée auprès des formateurs de la CFTC nous a permis d'expérimenter une méthodologie d'analyse des compétences inspirée de la clinique de l'activité. Nos entretiens et réunions ont notamment visé à repérer des dilemmes de l'activité militante et à appréhender les acquis de l'expérience développés pour les surmonter. L'approche individuelle d'exploration de l'expérience s'est appuyée sur la méthode de l'instruction au sosie, et l'approche collective sur un groupe de co-analyse des pratiques.

Voici deux extraits des échanges qui nous ont amenés à mettre en évidence des acquis de l'expérience répondant chacun à un dilemme de l'activité syndicale :

- En situation d'accompagnement d'un salarié : « rester calme malgré une forte sensibilité à l'injustice relatée par un adhérent en difficulté »
- En situation de négociation annuelle obligatoire : « se faire respecter par l'employeur et obtenir des bénéfices pour les salariés ».

3.2 Un dilemme de l'accompagnement des adhérents à l'union départementale CFTC : « rester calme malgré une forte sensibilité à l'injustice relatée par un adhérent en difficulté »

Les échanges suivants sont extraits d'un entretien conduit avec la méthode de l'instruction au sosie : le responsable de permanence de l'UD CFTC fait comme s'il devait transmettre au sosie toutes les ficelles nécessaires au bon accompagnement d'un adhérent.

Dilemme de l'accompagnement syndical

- (...) « Après donc si tu te rends compte que la personne elle a de grosses difficultés, parce que quand elle va commencer à se sentir à l'aise, elle va sans doute t'en dire beaucoup plus que simplement sur le travail. (...)
- Mmm
- Celle qui part en inaptitude, il y a plein de choses que l'employeur respectait pas, euh, notamment sur le paiement des heures sup et ainsi de suite et quand on a fait le calcul sur la différence de salaire, c'était « ah, il m'a à nouveau eue... » euh voilà, après ils peuvent aussi être remontés contre les autres personnes et c'est aussi notre rôle que de les apaiser en disant, voilà, c'est de l'argent qui leur est dû, on pourra le demander au tribunal, voilà.
- Pour qu'ils ne gâchent pas tout en allant menacer leur employeur ?
- Voilà. Ça peut aussi être ça, aussi (rires).
- D'accord. Euh, et quand il y en a un qui s'agite comme ça, euh, comment tu réagis, comment tu le ressens, enfin ça te fait penser à quoi ?
- Quand il y en a un qui s'agite, qui commence à s'énerver contre son employeur ?
- Oui. Oui.
- En lui disant voilà, faut pas faire de bêtises, pour l'instant c'est lui qui est en erreur. (Il détaille ses explications)
- Mmm
- Ils sont là, « ah oui oui, vous avez raison ! », ça y en a euh, après y en a des plus tendus que d'autres euh, voilà. Après y en a qui viennent nous voir, ils disent, je veux que la boîte elle ferme !...
- D'accord
- Il y en a, ils ont vraiment les nerfs contre leur employeur et là c'est aussi à nous de dire, non mais, c'est pas une bonne raison, si t'es dans cette optique-la de vouloir que la boîte elle ferme, t'as des collègues qui vont perdre leur emploi euh c'est pas le but, et si la boîte elle ferme, peut-être que t'auras jamais ton argent. Le but c'est que l'entreprise elle continue et que ton argent tu l'obtiennes parce qu'il y a une décision de justice, et qui va te remettre dans tes droits, après voilà, selon les cas, il y a plein de possibilités différentes, c'est selon les personnes, selon les tempéraments des uns et des autres
- D'accord, donc finalement ça mobilise quelles compétences, qualités, connaissances, certaines choses, pour moi qui te remplace ?
- Déjà : du calme, pas s'énerver, parce que ça sert à rien, ça fait monter la sauce. Et aussi un peu d'analyse et un peu de psychologie humaine, de l'empathie, voilà, savoir se mettre à la place de l'autre si euh, dans des situations et comprendre ce qui les fait euh, arriver dans cet état.
- Mmm
- L'écoute, l'empathie, et surtout rester calme
- Oui. Oui (5'). Et donc ça t'est arrivé, d'avoir du mal à rester calme ou pas ?
- Oui, ça peut m'arriver ! (rires) J'apprends avec le temps, ça peut m'arriver (...) ça va être plus politique ou alors quand il y a des attaques qui sont pas justifiées. (...) Il y eu un gars comme ça, on lui avait monté la tête, il dit « Cédric, il fait jamais rien... ». Je lui ai rappelé tout ce que j'avais fait pour lui. Quand c'est injuste, j'ai tendance à avoir plus de mal à rester calme, quand il y a de l'injustice.
- Oui, oui et puis là c'était une attaque personnelle !
- Voilà, mais même quand c'est de l'injustice envers une autre personne, c'est les moments où j'ai le plus de mal à garder mon calme, c'est quand il y a un grosse injustice (rire)
- Et comment je peux réagir en détail – je reprends mon rôle, là – quand par exemple y a un salarié, par exemple cette femme qui réalise qu'elle s'est fait avoir ou bien elle savait mais elle n'a pas réagi à temps... Comment tu réagis à ça ?
- Après comme c'est pas en temps utile, c'est de rappeler à la salariée, de manière diplomatique, qu'il faut pas attendre deux ou trois ans pour se plonger sur ses fiches de paye. (...) (il détaille toutes les explications qu'il a données)
- D'accord, donc il faut que je sois toujours posée.
- Voilà, toujours posée (...) Et bien s'assurer qu'ils aient compris ce qu'on leur a dit et ce qu'on leur a conseillé, toujours dans le but qu'ils fassent pas n'importe quoi ! (rire) »

Dans cet échange, la méthode de l'instruction au sosie a permis de faire préciser les qualités requises par le conseil au salarié, mais aussi les sentiments ressentis face à une personne qui menace de s'emporter contre son employeur, ou lorsque cette personne découvre qu'elle a été flouée. L'instruction au sosie a également mis en évidence un dilemme de l'activité syndicale, qui correspond à une qualité incontournable de Cédric pour exercer la mission de conseil au salarié : « être capable de rester calme et posé, malgré une forte sensibilité à l'injustice », dans une situation où il doit tranquilliser un salarié lésé par une manœuvre de l'employeur qui l'a amené à renoncer à ses droits sans le savoir. En effet, comment être à la fois animé par un idéal de justice et se maîtriser pour faire un travail de conseil objectif en toute circonstance ?

Ce dilemme doit être pesant lorsque Cédric raisonne les salariés pour leur éviter d'aggraver leur situation par un esclandre dans leur entreprise ou encore lorsqu'il négocie avec l'Inspection du travail qui a « fermé les yeux sur une tentative de suicide ». Toutefois, le militant s'investirait-il de la sorte s'il n'était pas animé par un idéal de justice ?

3.3 Un dilemme de la négociation annuelle obligatoire : « se faire respecter par l'employeur et obtenir des bénéfices pour les salariés »

Au cours d'une réunion avec des militants, nous abordons les techniques et les différents enjeux de positionnement lors de la négociation annuelle obligatoire des salaires. L'extrait suivant précise la manœuvre de retrait des négociations adoptée par Jean-Luc une année, privilégiant cette fois la nécessité se faire respecter par l'employeur, au risque d'une mauvaise image auprès des salariés de l'entreprise.

Dilemme de la négociation collective

- « Il m'est arrivé une année où l'entreprise finalement ne répondait quasiment à aucune des revendications que j'avais émises et donc ça s'est traduit par une non signature
- Mmm
- Ils étaient un peu gênés parce qu'ils pensaient que la CFTC signait tous les accords sur les rémunérations, parce que parfois y a dans la tête de certains syndicalistes que si on signe pas, les gens n'auront rien !
- Oui
- En réalité, ça se passe pas comme ça
- Non
- C'est à dire que si on signe pas l'entreprise fait en général une décision unilatérale en général un peu inférieure à ce qu'elle proposait, histoire de pas perdre la face, et quand on regarde le bilan l'année d'après on s'aperçoit qu'en réalité ils ont dépensé BEAUcoup plus, parce que le budget ils l'avaient déjà arrêté, donc ils avaient les marges.
- D'accord…
- C'est un marché de dupes !

Dilemme de la négociation collective (suite)

- Oui, on dirait, un peu…
- Complètement !
- Mais on peut le savoir qu'après ?
- Non, on le sait aussi avant, on sait qu'on va déjà dans un marché de dupes et que ça va être une négociation de dupes, mais ça fait rien, on essaiera de s'en sortir au mieux
- Mmm
- C'est comme ça. Et du fait de pas avoir signé, quand même, les entreprises aiment bien avoir une façade sociale,
- Ben oui
- Avoir trois ou quatre signataires, ça fait mieux, surtout que maintenant avec la nouvelle règle sur les accords, il va falloir en avoir pas mal de signataires, hein, pour que ça soit valable. »

Pour un regard extérieur, cette posture de retrait adoptée par Jean-Luc peut étonner, de même qu'elle paraît risquée en termes d'image du syndicat auprès des salariés de l'entreprise. Toutefois, cette pause dans les négociations lui aura valu l'année suivante une réponse favorable à l'ensemble de ses revendications. On peut analyser là encore un dilemme de l'activité syndicale qui pourrait être d'« obtenir des bénéfices de la négociation à court terme pour les salariés et consolider à moyen terme la position syndicale face à l'employeur ».

Sans avoir la prétention de contribuer à la définition d'un référentiel, ces deux exemples de dilemmes syndicaux nous permettent d'approcher une manière d'analyser le travail syndical dans toute sa richesse et sa complexité, telle qu'elle peut être employée dans le cadre d'un accompagnement VAE pour aider les militants à formaliser les acquis de leur expérience. Ce détour par les dilemmes de l'activité permet ensuite d'envisager le réinvestissement des acquis de l'expérience militante dans un projet professionnel.

3.4 Un référentiel d'acquis de l'expérience syndicale défini par un collectif de recherche avec des militants CFE-CGC : retour sur l'étude dirigée par Y. Clot en 2006-2008

Une expérimentation beaucoup plus complète de la méthode d'analyse de l'activité par ses dilemmes, abordée ci-dessus, est restituée dans un article de Jean-Luc Tomás, Laure Kloetzer et Yves Clot paru dans la Nouvelle revue de psychosociologie en 2014 (Clot, Kloetzer, Tomás, 2014). Cette recherche sur les acquis de l'expérience militante a été réalisée à partir de l'analyse des dilemmes de l'activité syndicale par la Confédération CFE-CGC avec l'équipe Clinique de l'activité du CNAM et la participation de Bernard Prot. La démarche a impliqué pendant trente mois un collectif de responsables CGC titulaires d'un mandat aux prud'hommes.

• Établir collectivement les ressources mobilisées par l'exercice de l'activité syndicale

De janvier 2006 à juin 2008, les chercheurs ont réalisé 17 réunions de travail avec un collectif de 16 militants. Ces réunions se sont appuyées sur des observations de terrain, des entretiens et des informations provenant de questionnaires. Ces différents éléments ont permis d'alimenter la co-analyse de leur activité syndicale par le groupe, en mobilisant les méthodes de l'auto-confrontation croisée et de l'instruction au sosie. « Il s'agissait de provoquer, par le jeu des controverses, des discordances entre les différentes manières de faire. Ces controverses rendent visibles à la fois les tâches et les enjeux, les conflits de l'activité et les ressources construites par chacun pour y faire face », expliquent les auteurs. Les controverses ont permis au collectif de militants de débattre sur les ressources significatives de leur activité commune et de prendre du recul sur leurs pratiques. À l'issue de ce processus, « les militants du collectif sont parvenus à se détacher de leur expérience pour que celle-ci devienne un moyen de faire d'autres expériences (Clot, 2008 ; Vygotski, 1925). »

• Les acquis de l'expérience mobilisés pour répondre à sept dilemmes de l'activité syndicale

L'équipe de recherche a isolé sept dilemmes d'activité répondant aux conflits inhérents au travail des militants de la CFE-CGC. Les échanges entre pairs ont ensuite permis de faire émerger sept acquis de l'expérience militante qui permettent de faire face à chacun de ces dilemmes.

Dilemmes de l'activité syndicale et acquis de l'expérience militante

Dilemmes de l'activité syndicale	Acquis de l'expérience militante
Être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ?	Jongler entre des positions différentes
Ruser pour être efficace sans manipuler les autres ?	Agir par des moyens détournés
Être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ?	Endurer pour durer
Diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés ?	Lier les personnes et les sujets
Offrir un service ou produire des idées ?	Conduire un retour réflexif sur et pour l'action
Coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales ?	Construire un collectif et une histoire commune
Représenter la loi ou représenter les salariés ?	Construire et utiliser une image symbolique

• *« Agir par des moyens détournés » : les bases d'une réflexion stratégique ?*

À titre d'exemple, les auteurs s'intéressent de plus près dans leur article à l'acquis de l'expérience intitulé « agir par des moyens détournés ». Ils remarquent que ce mode d'action répond à la nécessité de « faire avec les moyens du bord » et de trouver des solutions dans l'urgence. Les décisions à prendre sont néanmoins « pesées en fonction des possibles du moment, mais aussi et surtout en rapatriant les acquis individuels et collectifs des expériences passées ». Dans l'activité syndicale, observent les auteurs, « les expériences de coopération et de collaboration sont les bases privilégiées des techniques de l'action ». Cet acquis de l'expérience s'exprime particulièrement dans la négociation de branche, observent les chercheurs, qui ont exploré cette situation avec le collectif de militants par la méthode de l'instruction au sosie.

• *« Construire un collectif et une histoire commune » : une méthode de management ?*

Ils analysent également l'acquis de l'expérience nommé « Construire un collectif et une histoire commune ». Les militants expérimentés sont des experts de la construction d'un collectif, qui constitue un des buts habituels de l'action militante, observent les auteurs. L'histoire partagée qu'ils transmettent aux néophytes est « l'un des instruments disponibles pour l'action collective, ainsi qu'une garantie de la pérennité de l'institution syndicale. Elle fournit des ressources à chacun au quotidien pour affronter les problèmes que l'activité pose, de même qu'elle donne sens à l'engagement individuel dans le temps » (Clot, Kloetzer, Tomás, 2014, p.189-190). Au-delà des manifestations organisées spécifiquement pour développer la cohésion de groupe, les responsables syndicaux profitent des activités syndicales quotidiennes pour constituer ce collectif. « Ainsi de la réunion d'information des délégués syndicaux, conduite par une militante au niveau d'une union départementale à l'occasion de la campagne prud'homale 2008. Après avoir exposé les enjeux de la campagne, la militante lance une discussion ouverte avec la trentaine de participants sur la question des outils promotionnels à déployer pour faire connaître le syndicat. Son collègue, commentant ces images en séance d'auto-confrontation croisée, y voit avant tout une stratégie efficace de construction d'une équipe engagée dans la même aventure collective » (*ibid.*, p.190).

On peut remarquer que la militante a mis en œuvre des qualités

d'animation et de leadership pour mobiliser des militants à l'occasion de cette réflexion pratique sur le développement d'outils de promotion.

• *Un moyen de mieux apprécier l'étendue des acquis de l'expérience syndicale*

En conclusion, les auteurs font le bilan des apports scientifiques et techniques de la méthodologie mise en œuvre avec le collectif de militants CFE-GCC pendant deux ans et demi. En premier lieu, l'étude a permis de démontrer que les acquis de l'expérience syndicale étaient bien plus diversifiés que le seul domaine du droit du travail, mais aussi de repérer un large éventail d'expériences potentiellement transférables dans le cadre d'un processus de VAE. En second lieu, ils estiment que le référentiel développé avec le concours des militants CGC pourrait devenir un véritable instrument d'analyse de l'activité pour les candidats à la VAE. En effet, citant un article de Clot et Prot, ils rappellent qu'un référentiel d'activité est « un moyen d'établir la liaison entre différentes manières de « connaître » le travail, celles qui structurent les situations professionnelles et les connaissances théoriques enseignées en formation » (Clot et Prot, 2013).

3.5 Une définition partagée des compétences, prémisse de leur reconnaissance

On l'a vu dans cette première section, les compétences développées par l'activité syndicale font l'objet d'analyses très variées de la part des acteurs, tant en termes de nature de ces compétences que de niveau. Les intéressés eux-mêmes, impliqués de manière subjective dans l'action, ont du mal à situer leurs propres compétences. Cette situation est encore plus problématique pour les responsables syndicaux qui ont connu une forte évolution malgré un faible niveau de formation initiale. Côté entreprises, le regard porté sur les compétences syndicales peut être réducteur, comme le montrent certaines pratiques de disqualification des parcours syndicaux et le contexte culturel globalement défavorable à l'engagement syndical en France, évoqués en partie 1.

Pourtant, l'appréciation des compétences et leur reconnaissance suppose un accord entre les parties sur la définition de celles-ci. Nous verrons en partie 3 que certaines entreprises négocient avec leurs représentants syndicaux des dispositifs de valorisation des compétences exercées par les mandats. Les référentiels partagés d'appréciation des compétences sont utilisés par des évaluateurs successivement syndicaux et RH pour faire un

point avec chaque délégué sur ses compétences, dans l'objectif d'anticiper une évolution professionnelle et de programmer des formations le cas échéant.

En ce qui concerne l'accès à la certification, la définition des référentiels de diplômes, titres et certificats repose également sur un compromis entre partenaires sociaux représentatifs des métiers visés. Prévue par la loi Rebsamen, la définition de « blocs de compétences syndicales » et d'équivalences avec des certifications professionnelles fait l'objet d'un chantier en cours, que nous évoquerons également en partie 3. Là encore, la méthodologie retenue par l'Afpa a prévu d'associer un groupe de travail paritaire à ce travail. Toutefois, la partie patronale n'a pas adhéré au processus à ce jour.

Partie II. Section II. La VAE des militants syndicaux : exemples de parcours et analyse critique des systèmes de VAE

Quatre militants CFTC témoignent ici de leur démarche de VAE, la situent dans le contexte de leur parcours professionnel et syndical, relatent les efforts importants fournis, le chemin personnel parcouru, l'obtention du diplôme dans trois cas sur quatre, mais aussi les difficultés rencontrées dans le cadre du dispositif de VAE. Si le diplôme validé par la VAE apparaît comme un accomplissement important, il n'a toutefois pas permis la reconversion espérée par ces militants (paragraphe 1).

Afin d'éclairer les différentes difficultés rencontrées par les candidats à la VAE, nous avons mobilisé les travaux de recherche d'auteurs d'horizons variés, qui se sont intéressés aux freins au développement de la VAE et plus particulièrement de la VAE des militants syndicaux. L'économiste Michel Rocca a mis en perspective les freins politiques à la VAE syndicale et s'est livré à une comparaison de plusieurs systèmes de VAE en Europe du point de vue de la reconnaissance des acquis syndicaux. Les psychologues du travail et de l'orientation Yves Clot et Bernard Prot ont analysé le caractère réducteur et compliqué du système de VAE français. Enfin, Laurent Willemez a apporté un regard de sociologue sur les dossiers de VAE des militants, qui révèlent une tendance à minimiser l'expérience syndicale (paragraphe 2).

1. Trois parcours VAE réussis de militants CFTC et une interruption

Trois militants CFTC de l'enquête que nous avons menée ont validé avec succès un (ou plusieurs) diplôme(s) par la VAE. Ils sont expérimentés, ont plus de 45 ans et au moins 10 ans d'expérience du syndicalisme derrière eux et ils exercent à plein temps une variété de mandats CFTC. Deux d'entre eux, Pierre et Thierry, sont détachés d'une grande entreprise, dans laquelle ils conservent un mandat de négociateur syndical. Pierre envisage une reconversion dans l'entreprise, alors que Thierry approche de la retraite. De son côté, Christophe a fait carrière dans plusieurs exploitations agricoles avant de se consacrer au syndicalisme, et espère un jour reprendre une activité professionnelle à mi-temps.

Le quatrième cas relate le parcours de VAE de Vincent, entrepris dans le cadre d'un projet de reconversion rendu nécessaire par une invalidité physique, mais interrompu au terme de deux ans et demi. Ce projet en suspens depuis 2015 est toujours d'actualité avec l'échéance prochaine d'un reclassement, dans la mesure où la validation d'un bac technique lui est nécessaire pour évoluer vers un poste de responsable d'équipe SAV au sein de l'entreprise de grande distribution dans laquelle il travaille.

Dans les quatre cas, la VAE a constitué une étape dans le parcours syndical et professionnel, et a été entreprise dans l'objectif d'anticiper la nécessité d'une reconversion. Toutefois, le processus de reconversion n'a abouti pour aucun d'entre eux à ce jour, soit parce que la circonstance ne s'est pas encore présentée, soit en raison des difficultés rencontrées. La VAE les a néanmoins aidés à rebondir grâce à une reconnaissance dans la vie syndicale et associative.

Chacun de ces témoignages est introduit par une fiche de synthèse afin de faciliter l'analyse et la comparaison des parcours, en fonction des contextes, des profils des militants, et des stratégies de validation et/ou de reconversion qu'ils mettent en œuvre.

1.1 Christophe, Responsable d'équipe filière cheval : la VAE – reconversion après accident

Fiche parcours de Christophe

Profil syndical : mandats régionaux multiples. Se syndique en 2002 pour se protéger et rebondir après un accident du travail. En invalidité depuis 2006, ses mandats lui permettent de maintenir un lien social et d'avoir un développement personnel. Il les exerce à plein temps à partir de 2014.
Métier d'origine : responsable d'équipe filière cheval (30 ans d'expérience professionnelle).
Mandats : Président syndicat, Secrétaire UD, Conseiller UR, CREFOP, COPAREF, URSSAF, DP.
Parcours de certification en formation / VAE : pas de diplôme validé en formation initiale -> CAP agricole obtenu en candidat libre -> Brevet professionnel obtenu en VAE -> diplôme d'assistant comptable en formation continue -> Licence professionnelle Management filière cheval en formation continue.
Diplôme validé en VAE : BP Responsable d'exploitation agricole (niveau IV), à partir d'acquis des expériences professionnelles d'élevage et de la pratique syndicale (droit social, la connaissance de l'entreprise et de son environnement, ...)
Objectifs visés par la VAE, motivations : valider un niveau Bac (reconnaissance sociale), se reconstruire après son accident, mettre en œuvre un nouveau projet professionnel.
Effets du BP en VAE + Licence en FPC : recruté comme manager d'une écurie de course au Maroc (2014), poste qui lui convient, mais il doit renoncer à l'expatriation.
Projet professionnel : Responsable d'exploitation agricole.
Stratégie de reconversion : accéder à la direction d'exploitation agricole en s'appuyant sur les acquis de l'expérience militante.

Christophe a fait une carrière de 30 ans dans l'élevage équestre, avec pour dernier poste celui de Responsable d'équipe filière cheval. Il n'a pas validé de diplôme en formation initiale, ce qui l'a depuis longtemps amené à souhaiter « poser son expérience sur quelque chose ». Il passe tout d'abord un CAP Palefrenier soigneur en 1995, en candidat libre. Un accident du travail survenu en 2002, suivi d'un souci de santé en 2006, le rendent inapte à reprendre son poste et le confrontent à la nécessité d'entreprendre une reconversion professionnelle. L'engagement syndical de Christophe date de ces événements : il adhère à la CFTC en 2002 « pour se protéger après son accident ». Le projet de valider un diplôme de niveau Bac remonte aussi à ce tournant de son existence : dans l'impossibilité de s'accomplir dans un métier aussi physique qu'auparavant, il souhaite obtenir une reconnaissance académique qui lui permette d'aller plus loin.

• Le déroulement du parcours VAE : « Il a fallu mener un combat ! ... pendant trois ans. »

Pré-orientation avec la MSA : Christophe passe des tests pour évaluer son niveau d'études et « se bat » pour maintenir son projet de valider un niveau

IV malgré l'avis des formateurs. Son faible niveau de formation initiale et son handicap suite à l'accident du travail le stigmatisent fortement : il vit cette étape « comme un enfer ». Il parvient toutefois à construire un parcours qui lui convient : il vise un brevet professionnel responsable d'exploitation agricole (BPREA) en VAE. Le référentiel lui ayant permis de situer qu'il lui manquait un élément de gestion, il s'inscrit également à une formation assistant comptable, qui sera valorisée dans le dossier VAE.

Un parcours d'accompagnement VAE et de formation de trois mois à l'Afpa : Pendant sa formation d'assistant comptable, il continue à s'impliquer dans le suivi MSA, tout en rédigeant son dossier VAE. Porté par sa forte détermination, il termine ce programme qu'il juge très lourd a posteriori.

Accompagné par le Directeur du CFPPA pour la rédaction de son dossier : Christophe estime avoir eu de la chance d'être bien accompagné, car les conseils qui lui ont été donnés ont été utiles pour réussir à convaincre le jury que tous les éléments du référentiel étaient validés. C'est un travail de rédaction complexe. L'accompagnement lui a permis de prendre conscience de ce qu'il faisait dans le cadre de ses expériences professionnelle et syndicale, d'expliquer et de rédiger. La communication et la rigueur dans l'organisation, acquises par la pratique syndicale, font partie des compétences transversales qu'il s'est découvertes.

Soutenu par son épouse et par un contexte familial favorable : Christophe prévient que « la VAE n'est pas une mince affaire », qu'elle suppose des sacrifices et remet en cause l'équilibre familial. Heureusement, il a reçu un réel soutien de sa femme qui « a rédigé certains passages du dossier avec lui jusque tard dans la nuit ».

Il obtient son brevet d'exploitant agricole par la VAE : les acquis relationnels et sociaux issus des mandats syndicaux s'ajoutent à ses compétences professionnelles. Christophe estime que l'expérience syndicale lui a apporté énormément pour obtenir ce diplôme professionnel d'exploitant agricole, en complément de sa formation à la comptabilité. Il a ainsi développé la dimension de gestion des questions économiques et sociales, en complément de sa connaissance pratique de l'animation d'équipes d'éleveurs. L'expérience syndicale lui a notamment apporté une expérience des relations de l'entreprise avec les organismes sociaux et l'administration (Direccte, MSA, Opca) et une pratique de la négociation au sein des instances, notamment comme Président d'Opca au niveau régional. L'ouverture d'esprit acquise par le syndicalisme a également beaucoup contribué à la validation du diplôme. Elle permet de bien comprendre

l'entreprise et ses relations avec son environnement.

La VAE l'a aidé à devenir formateur CFTC.

Le syndicalisme, mais aussi la VAE, lui ont permis de développer une grande richesse, une ouverture d'esprit et une rigueur dans le travail. En effet, avec la VAE « on pose son parcours sur un mémoire », observe Christophe. C'est à la fois une prise de recul importante et un travail de précision pour bien mettre en correspondance ses acquis avec les attendus du référentiel. De plus, la VAE lui a permis de développer sa confiance en lui et de mieux comprendre le comportement humain. Avant de valider le BP, « c'était une fracture de se sentir quasiment hors circuit », confie Christophe. « La VAE, ça vous amène à un diplôme, après, le développement personnel, la fierté est là et elle vous amène ailleurs, vous permet d'accéder à plein de choses ». Aujourd'hui, il anime des formations pour faire profiter les militants de son expérience. Il est à l'écoute des adhérents, il les aide à comprendre le fonctionnement de la CFTC.

• *L'après-VAE : recruté comme manager après une formation en licence pro…*

« Je suis devenu étudiant à 46 ans ! », constate Christophe, qui s'est inscrit en licence pro agricole après sa VAE. Il entreprend sa formation après une validation des acquis professionnels qui lui permet d'accéder directement au cursus de troisième année de licence. Cette année universitaire est un nouveau combat : parmi les étudiants en formation initiale, Christophe se sent à nouveau stigmatisé. Après avoir dû repasser la partie professionnelle, qui correspond pourtant à ses acquis de 30 ans d'expérience !, il obtient finalement sa licence en 2011.

Si c'était à refaire, il présenterait plutôt sa licence en VAE, car le cursus universitaire ne lui a pas très bien correspondu. Il aurait même visé un diplôme plus haut que le niveau du Bac dès le début de son parcours VAE. Huit ans après sa mise en inaptitude, Christophe tente un retour dans le monde de l'élevage, qu'il affectionne, comme manager d'équipe d'éleveurs de chevaux de course au Maroc (2014).

Il estime que sa VAE et sa licence lui ont permis de rebondir et d'obtenir ce poste. Sa nouvelle expérience au Maroc lui permet de mettre en œuvre son professionnalisme d'éleveur mais aussi ses compétences sociales et d'être reconnu par ses pairs. Les conditions de son expatriation ne lui permettront malheureusement pas de poursuivre cette expérience. Mais Christophe ne désespère pas de revenir un jour à l'élevage, qui est sa véritable passion.

• 2014 - 2018 : titulaire de plusieurs mandats CFTC régionaux, à 80 % comme bénévole

Christophe est devenu négociateur CFTC dès son adhésion, avant sa reconversion. Il commence par la négociation des conventions collectives de la filière agricole au niveau régional de 2002 à 2006.

Depuis 2014, ses différents mandats pour la CFTC occupent tout son temps. Il débat des questions d'emploi, de formation et de négociation collective au sein de plusieurs instances régionales (CREFOP, COPAREF...). Il est également président de son syndicat au niveau régional et départemental.

• Les enseignements de l'expérience de VAE de Christophe : des idées d'accompagnement

- Une information plus complète des candidats en amont du parcours

Christophe estime qu'il faudrait une meilleure information du public sur les exigences de la VAE. En particulier, il est souvent nécessaire d'approfondir un point du référentiel par une formation ou une expérience organisée par exemple avec son employeur. Or la discussion avec les « déçus de la VAE », qu'il accueille en formation CFTC, pointe ce défaut d'information : « on leur a dit, avec votre expérience de trois ans, vous pouvez valider ce diplôme par la VAE, mais c'est en partie faux (...) On n'est pas assez informé sur le fait que la VAE peut être partielle ». Du coup, c'est un parcours assez lourd et Christophe lui-même ne s'attendait pas à y consacrer trois ans. Selon lui, il faudrait analyser toutes les étapes de la VAE en amont avec les candidats : « il s'agirait de redescendre, tout un démontage en partant de l'objectif, pour anticiper un risque d'échec : quelles sont les embûches ? le jury : quelles exigences ? Quels documents ? Points de vigilance... »

- Enseigner un mode de communication écrit adapté

Ensuite, l'accompagnement devrait toujours être du niveau de celui qu'il a reçu lui-même, mais qui ne semble pas être général. Il s'agirait de faire comprendre aux personnes comment rédiger pour mettre en valeur une expérience même partielle sur un domaine du référentiel et comment l'étayer par des documents prouvant la réalité de l'expérience. Il faut apprendre un style de communication adapté à la démarche VAE. Assurer un suivi régulier de la rédaction et une validation du dossier par étapes « car sinon au bout d'un moment on se mélange ». De même, il est nécessaire de sensibiliser les candidats à la présentation des dossiers et documents

remis, qui doivent être de qualité.
- Entraîner les candidats à se mettre en valeur à l'oral

L'utilisation des techniques de jeux de rôle filmés serait un atout pour une bonne préparation au jury VAE.

En conclusion, le projet de reconversion de Christophe a illustré une stratégie visant à faire reconnaître des compétences syndicales transférables vers des activités de direction d'exploitation agricole. Son projet à moyen terme est d'aller vers un « temps partagé » entre ses mandats syndicaux et un emploi à temps partiel dans la filière élevage, même s'il est en invalidité. Pour Christophe, cela supposerait de renouer avec la filière de l'élevage équestre pour se repositionner comme responsable d'exploitation.

1.2 Pierre, détaché social : la VAE-validation d'expertise aux prud'hommes avec possibilité d'évolution vers la fonction RH

Fiche parcours de Pierre

Profil syndical : « responsable-expert en droit social » ; syndiqué depuis 2007
Métier d'origine : commercial ; détaché à 100 % depuis 2012
Mandats : conseiller prud'hommes depuis 9 ans, DS/RSS (négociateur syndical grande entreprise), président de l'UD CFTC, siège à l'URSSAF et à l'action logement (« 1 % »)
Parcours formation VAE : formation initiale bac -> VAE (licence) -> FPC (master)
Diplôme validé : Licence professionnelle droit social et syndical, validée à 65 % environ sur la base de son expérience syndicale
Objectifs visés par la VAE : « se valoriser et se positionner pour savoir où on en est »
Motivations : reconnaissance en tant qu'expert et au sein de sa famille (enfants étudiants)
Effets de la VAE : légitimité dans son mandat de conseiller prud'hommes, perspectives de reclassement à un poste RH
Projet : un master RH en formation continue permettra « d'attendre l'ouverture d'un poste RH » dans sa région.
Stratégie de reconversion vers un poste de ressources humaines dans l'entreprise

Commercial dans l'âme, Pierre a été commerçant, barman, VRP et négociateur immobilier avant de rentrer comme conseiller client dans un groupe du secteur de l'énergie.

En 2012, un conflit l'oppose à son employeur, qui est condamné en Cour d'appel. C'est alors qu'il devient permanent CFTC à plein temps. Aujourd'hui, il organise sa reconversion professionnelle. Compte tenu des difficultés d'emploi dans l'entreprise, il a rencontré sa DRH pour envisager un avenir à la Direction des Ressources Humaines. Il évoluerait ainsi du métier de commercial vers un métier RH grâce à son expertise en droit social, acquise

grâce à son expérience syndicale. La validation de sa licence professionnelle en Droit social et syndical a rendu ce projet possible.

• *Un parcours VAE jugé très dur, qui se déroule sur 2 ans et demi*

Pierre valide fin 2016 sa licence professionnelle en Droit social et syndical après un parcours de deux ans et demi et la remise d'un dossier de 8 kg ! « Le plus difficile a été de remplir le dossier quasiment tout seul », et également de se remémorer les expériences d'il y a 15 ou 20 ans, par exemple lorsqu'il était commerçant ou gérant de bar.

La présentation au jury ne lui a posé aucune difficulté car il avait l'habitude de prendre la parole dans le cadre de négociations avec l'administration (préfecture, Direccte, etc.)

Il s'est inscrit en VAE pour la licence après avoir fait une validation des acquis professionnels pour justifier le niveau des mandats qu'il avait occupés, comme conseiller prud'hommes notamment. Cela lui a permis de présenter directement la licence alors qu'il était titulaire d'un bac acquis en formation initiale.

• *Le déroulement du parcours VAE*

Le parcours VAE de Pierre a débuté au point relais conseil local qui l'a aidé à préciser son projet. Ils ont consulté ensemble le répertoire des métiers de Pôle emploi (ROME) et recherché une licence permettant de valoriser son activité syndicale. La licence professionnelle droit social et syndical de l'université de Troyes répondait le mieux à ses attentes, bien qu'il habite Montpellier. Il a donc contacté l'établissement ainsi que l'organisme financeur, l'UNAGECIF.

En raison de l'éloignement géographique, l'accompagnement VAE s'est déroulé principalement à distance, ponctué de deux rendez-vous à Troyes. Au fur et à mesure de la constitution du dossier VAE, un enseignant en sociologie du travail lui adressait des appréciations après lecture de ses écrits. Pierre considère toutefois que cet accompagnement était trop léger : « une aide à l'arrivée, des corrections à apporter ». Il estime que la constitution du dossier lui a demandé environ trois heures par semaine pendant les deux ans et demi du parcours.

L'évaluation par le jury VAE lui a semblé facile, mais n'a débouché que sur une validation partielle à ce stade. Il a dû passer un rattrapage en septembre pour deux unités de compétences : le droit administratif qu'il maîtrisait moins bien, mais aussi la Santé au travail, qu'il connaissait mais avait oublié

d'aborder lors de la soutenance. Ensuite, la validation a été très rapide après l'envoi du dossier complet et il a reçu les félicitations du jury.

• *Les compétences syndicales validées*

Environ 65 % des expériences valorisées dans son dossier VAE étaient d'ordre syndical. Pierre a repris tous ses mandats pour les détailler des exemples de réalisation dans une démarche personnelle. Les activités mises en valeur :

Les jugements aux prud'hommes : juge prud'homal, Pierre a valorisé les audiences de départage et joint les jugements rendus lorsqu'ils étaient publics, respectant le secret de délibéré pour les autres. Il a expliqué comment se passait une conciliation, un jugement, comment on délibère et comment on prend une décision. Il a décrit les relations avec les avocats et les huissiers, les ouvrages à disposition et le matériel utilisé.

La négociation collective d'accords : il a raconté la négociation d'accords, notamment l'idée qu'il avait proposée lors de la négociation de l'accord handicap du groupe ; mais aussi la participation aux commissions de suivi auxquelles il participe tous les trois mois pour vérifier le respect des engagements de l'entreprise. Les comptes rendus de réunions qu'il a rédigés ont été joints.

La communication avec les directeurs et avec les salariés.

L'accompagnement des salariés pour des problèmes de rémunération ou de santé, mais aussi pour des entretiens disciplinaires : de nombreux récits et documents ont étayé le dossier. Il a également valorisé la mise en place d'une structure d'aide juridique à l'UD CFTC.

La connaissance de l'administration et des organismes sociaux : l'URSSAF, le « 1 % Logement » ; il a relaté son expérience ancienne de gérant de bar, pour illustrer les relations entre les commerçants et l'administration.

• *Les effets de la VAE : reconnu en tant qu'expert juridique, il pourrait évoluer vers les RH*

La validation de sa licence professionnelle a renforcé la légitimité de Pierre en tant que conseiller prud'hommes pour gérer les conflits du travail. Il a davantage confiance en lui et s'affirme désormais plus facilement au Tribunal face aux « patrons-voyous ». Il obtient également une vraie reconnaissance de son expertise, de la part des collègues qui lui adressent des plaignants avec plus de confiance, mais aussi d'avocates des

prud'hommes qui sollicitent sa connaissance pointue de la jurisprudence.

Au niveau professionnel, sa licence lui permettrait d'envisager un reclassement en RH, mais il attend l'ouverture d'un poste dans sa région, le temps du cursus en Master RH auquel il souhaite s'inscrire. Le fait d'avoir obtenu sa licence par la VAE le classe d'ores et déjà prioritaire pour ce nouveau poste dans l'entreprise.

Pour Pierre, la VAE a été très satisfaisante et il la recommande à ses collègues car « elle permet de se valoriser et de se positionner pour savoir où on en est ». Il ne voit pas vraiment de piste d'amélioration de l'accompagnement, car l'analyse du parcours est une démarche personnelle et donc difficile à partager avec un conseiller. Par ailleurs, le bilan de compétences existe déjà pour aider les candidats à définir un projet de VAE.

La stratégie de reconversion dans les RH : bien au-delà d'un simple transfert de compétences, il s'agit de transposer l'ensemble des acquis de son expérience de négociateur syndical dans un nouveau rôle professionnel au sein de la DRH de son entreprise. Cette stratégie a été étudiée par Cohen Scali et Merle dans un article que nous présenterons en section III, paragraphe 2 ; elle suppose selon leurs observations une « épreuve du feu » très difficile mais potentiellement prometteuse. Cette « reconversion – développement », si elle réussit, permettrait à Pierre de terminer confortablement sa carrière.

1.3 Thierry, négociateur central d'un groupe bancaire : la VAE – employabilité pour parer aux plans sociaux

Fiche parcours de Thierry

Profil syndical : négociateur central grande entreprise ; militant engagé depuis toujours
Métier d'origine : directeur d'agence bancaire ; détaché à 100 % depuis deux ans
Mandats : multiples, négociateur national, conseiller prud'hommes, administrateur de la médecine du travail ; syndiqué très jeune, militant contre les discriminations
Parcours de certification en formation/VAE : formation initiale bac -> VAE (BTS 2003, licence 2004) -> formation continue (certificat relations sociales université Dauphine 2017)
Convention entreprise-université dans le cadre d'un accord d'entreprise de valorisation des parcours des délégués syndicaux
Diplômes validés en VAE : BTS force de vente, puis licence professionnelle banque, à 100 % à partir d'expériences professionnelles
Objectifs visés par la VAE, motivations : actualiser ses diplômes professionnels pour être employable en cas de plan social + besoin de reconnaissance familiale
Effets de la VAE : aucune promotion interne suite à l'obtention de ses diplômes
Projet professionnel : retraite dans 5 ans (se consacrera alors à une cause telle que la lutte contre l'illettrisme) ; reconversion envisagée en cas de plan de sauvegarde de l'emploi
Stratégie de reconversion : retour au poste initial à l'issue du mandat ; la recherche de sécurité prime sur le souhait d'une évolution plus conforme à ses valeurs et à ses compétences

• *Parcours professionnel : progression interne au sein d'un groupe bancaire*

Thierry est entré dans la banque avec le bac comme guichetier et devenu conseiller clientèle, puis directeur d'agence. Délégué du personnel de longue date, son accréditation comme délégué syndical en 2001 lui vaut d'être licencié. Il retrouve son poste en faisant intervenir des huissiers, mais sera « placardisé » par la suite. Actuellement permanent syndical, Thierry perdra son mandat l'année prochaine et doit reprendre son dernier poste, celui d'« assistant groupe ».

• *Militant syndical engagé depuis le début de sa carrière*

Le syndicalisme est une vraie vocation pour Thierry, qui s'engage très jeune pour faire valoir ses droits et ceux de ses collègues. Il attribue son engagement précoce aux discriminations dont il a souffert du fait d'un lourd handicap de naissance. Il adhère donc au syndicat unifié des Caisses d'épargne dans les années 1980, le seul syndicat implanté dans l'entreprise à l'époque. La fusion des Caisses d'épargne régionales en 1995 l'amène à adhérer au syndicat CGT qui vient de se créer. Il est alors élu au comité d'entreprise et comme délégué du personnel. Dans les années 2000, un contentieux interne à la CGT amène l'ensemble des adhérents du bureau à rompre son engagement. Ils créent alors le syndicat CFTC branche Caisse d'épargne.

Il exerce de nombreux mandats : délégué du personnel, élu au comité d'entreprise, délégué syndical, président de la commission contrôle médecine du travail, conseiller du salarié de l'union départementale CFTC, représentant syndical national de la branche Caisse d'épargne. Actuellement, Thierry préside le syndicat CFTC branche Caisse d'épargne depuis 2014 au niveau national. Il siège également aux prud'hommes depuis 2010.

Le syndicalisme lui apporte un enrichissement humain, avec des interlocuteurs variés et le sentiment d'être utile aux autres. Il permet aussi d'accéder à un niveau de technicité élevé, indispensable pour maîtriser les différents sujets de négociation, assurer son rôle de conseiller aux prud'hommes ou siéger au CHSCT de l'entreprise. Le mandat de conseiller prud'hommes est celui qui le motive le plus car il est épris de justice, mais aussi passionné par l'actualité juridique : les formations et la veille juridique lui permettent de maintenir ses connaissances à jour. La négociation d'accords plus favorables que le Code du travail au sein du groupe est son autre mission préférée, dans un contexte où les accords collectifs sont régulièrement dénoncés.

Selon lui, l'exercice des mandats lui a permis d'acquérir des compétences en droit social mais aussi des compétences relationnelles avec la nécessité d'être consensuel avec des interlocuteurs de niveaux de responsabilité variés.

• *Un double parcours VAE assez facilement réalisé, quasi sans accompagnement*

Dans les années 2000, dans un contexte de restructurations d'entreprise, le parcours professionnel de Thierry est fragilisé par le conflit qui l'a opposé à sa direction. De plus, il est confronté à l'arrivée de jeunes collègues qui entrent dans la banque avec un bac + 2 ou un bac + 3. Il décide de valider ces niveaux pour être employable en cas de licenciement économique. Il n'en attend pas de reconnaissance interne, ce qui se confirmera par la suite : aucun avancement ne lui est proposé à l'issue de ses diplômes.

Thierry valide deux diplômes en VAE, un BTS force de vente en 2002 puis une licence professionnelle banque en 2003, en valorisant ses expériences professionnelles bancaires.

Le parcours VAE lui a semblé « moyennement lourd » compte tenu d'une aisance rédactionnelle acquise au lycée en préparant son bac A. Père de jeunes enfants à l'époque de sa VAE, il estime que cet investissement hors temps de travail était conciliable avec la vie familiale. Il a assez facilement pu reprendre les éléments marquants de son parcours et n'a quasiment pas été accompagné dans sa VAE : concernant la Licence, une conseillère l'a reçu une fois, lui donnant quelques conseils pour finaliser son dossier.

Si c'était à refaire, il viserait directement la licence professionnelle par la VAE : ses 24 ans d'expérience auraient suffi.

• *2016 - 2017 : certificat relations sociales de l'université Dauphine en formation professionnelle*

Une convention a été signée entre le groupe Banque populaire-Caisse d'épargne et l'université Dauphine pour former 14 délégués syndicaux centraux (deux par organisation), et leur permettre d'obtenir un certificat en relations sociales. Ce programme a été mis en œuvre en application d'un accord de groupe de valorisation des parcours des représentants du personnel, dans le cadre des dispositions de la loi Rebsamen.

Ce parcours de formation de dix jours répartis en cinq sessions mensuelles a permis à Thierry de renforcer ses compétences en stratégie de négociation, sa compréhension des stratégies financières des entreprises et

lui a apporté une culture économique et de gouvernance. Cela complète bien les formations syndicales qu'il a suivies, plus de 50 jours en tout dans des modules DP, DS, droit du travail, conseiller prud'hommes, RPS. Celles-ci lui ont plutôt apporté des connaissances et des compétences techniques.

S'il était plus jeune, avec une perspective professionnelle et syndicale d'encore dix ou quinze ans, il poursuivrait sans hésiter sur la validation du master en relations professionnelles de Dauphine. Il pourrait envisager une VAE partielle en s'appuyant cette fois sur son expérience syndicale.

• Sécuriser les parcours des permanents : par le maintien en activité, la formation et la VAE

Selon Thierry, les mandats permanents coupent de l'entreprise et sont sclérosants. Conserver un emploi occupé à mi-temps serait le meilleur moyen d'anticiper une évolution à l'issue du mandat.

Une politique de VAE devrait favoriser la « mise à jour » des diplômes des militants par rapport aux exigences du marché du travail, sachant que les nouveaux entrants dans la banque sont aujourd'hui titulaires d'un Bac + 5.

Enfin, la formation doit permettre aux délégués syndicaux d'être plus performants dans la négociation.

• Reconversion - adaptation : retour au poste d'« assistant groupe » à l'issue du mandat

Thierry n'a pas de réel projet de reconversion à l'issue de son mandat : il reprendra le dernier poste qu'il a occupé. Il ne s'attarde pas sur ce projet, indiquant qu'il pense surtout se consacrer au syndicat pendant ses cinq dernières années dans la Banque. Ainsi, les diplômes acquis par la VAE (obtenus il y a 15 ans) ne lui serviraient pour rechercher du travail qu'en cas de plan social l'obligeant à quitter son entreprise. Le retour au poste initial correspond à une préférence pour la sécurité dans un contexte économique et social où les seniors sont peu demandés sur le marché du travail. Cette stratégie est également analysée par la recherche de V. Cohen Scali et V. Merle, présentée plus loin.

En parallèle, l'engagement militant demeure et suscite toujours une appétence pour la formation, pour affiner son expertise en négociation, mais sans impératif de certification car il n'y a pas d'enjeu de reconnaissance. Plus tard, il envisage une retraite militante en s'engageant par exemple dans la lutte contre l'illettrisme.

1.4 Vincent, salarié d'un groupe de grande distribution en arrêt pour accident du travail - La « VAE évolution » interrompue

Fiche parcours de Vincent

Profil syndical : Vincent prend un mandat CHSCT pour prévenir et défendre le handicap suite à son accident du travail
Métier : technicien électroménager - dernier poste : dépanneur électroménager
Mandats : négociateur régional du PRITH, secrétaire CHSCT depuis cinq ans et formateur CHSCT
Parcours de certification en formation/VAE : titulaire d'un CAP électricien d'équipement et d'un BEP électrotechnique validés en formation initiale
Diplôme visé en VAE : bac pro systèmes électroniques numériques

Objectifs visés par la VAE, motivations : niveau de formation exigé pour évoluer dans l'entreprise
Projet professionnel : reclassement dans un poste de chef d'équipe SAV
Stratégie de reconversion : valider un bac pour pouvoir évoluer vers un poste de chef d'équipe compatible avec son handicap et valorisant ses compétences de formateur (CFTC et club photo) et de management (expérience associative)

Le cas de Vincent illustre les difficultés à poursuivre un parcours VAE lorsqu'il n'a pas été possible de mettre en place un véritable accompagnement. Il a en effet dû renoncer après de nombreuses démarches et malgré une avancée importante du dossier VAE, réalisé sans accompagnement.

• *Un parcours de technicien électroménager SAV marqué par une agression*

Agé de 49 ans, Vincent a travaillé comme dépanneur dans plusieurs grandes entreprises (Bosch, Indesit, Conforama...) et aussi comme artisan, avant de rejoindre un groupe de grande distribution en 2006, où il travaille au service après-vente. L'agression d'un client lors d'un dépannage à domicile lui a laissé une épaule fragile malgré les opérations chirurgicales, incompatible avec un emploi physique. Reconnu travailleur handicapé, il est actuellement en arrêt maladie de longue durée.

Il a réalisé un bilan de compétences en 2012, qui a débouché sur une VAE entamée en 2013. Les deux démarches sont financées par l'entreprise, avec pour objectif une évolution vers un poste d'encadrement au service après-vente, qui demande moins d'efforts physiques.

« Au service après-vente, si vous voulez, vous gérez en fait une équipe, soit des techniciens extérieurs ou des techniciens qui sont sur la route (...) Ils demandaient, si vous voulez, (dans l'entreprise), ils demandaient des diplômes pour pouvoir évoluer (...) En fait c'est la personne, quand j'ai fait mon bilan de compétences, voilà, qui m'a dit : « Pourquoi vous ne faites pas

une VAE ? » donc… j'ai dit : « Pourquoi pas ? » Et une patronne m'a dit : « Vas-y, fais la VAE »… En fait j'ai été reconnu travailleur handicapé parce que j'ai un grave problème d'épaule (…) Et après, bref, elle m'a dit : « Ok, on paie », j'ai dit : « Ok, on y va ». »

Pour Vincent, ce projet d'évolution professionnelle correspond aussi à une forte motivation pour la formation et l'accompagnement des personnes, qu'il pratique avec ses collègues de travail, mais aussi comme formateur syndical et comme formateur photo….

« Pour le syndicat, et même pour le boulot, si vous voulez. Au boulot, je dirais…, je forme les…, quand il y a des nouveaux produits ou bien des nouvelles technologies qui arrivent, je forme les gens. Je débriefe les gens si vous voulez, peut-être pas une formation, mais je dirais je fais un débrief sur les nouvelles technologies qui arrivent. Donc les gens ne se retrouvent pas face au mur. Je ne les laisse pas tous seuls. J'aime bien accompagner, voilà »

Titulaire d'un CAP électricien d'équipement et un BEP électrotechnique acquis en formation initiale, Vincent vise un bac pro systèmes électroniques numériques, pour pouvoir prétendre à un poste de responsable d'équipe SAV.

• *Un parcours VAE sans accompagnement suivi*

Après une réunion d'information en début de parcours, Vincent n'aura plus d'accompagnement extérieur, malgré ses nombreuses sollicitations auprès de l'Éducation nationale. Le dépôt du dossier de recevabilité se passe bien et il entreprend de constituer le dossier de validation. Cette deuxième étape lui semble plus difficile, même s'il a beaucoup d'expérience à valoriser. Il sollicite un accompagnement d'abord au Greta, dont il n'obtient pas de réponse, puis à l'Ireo, qui rencontre des difficultés pour récupérer le dossier de Vincent. Finalement, il s'adresse directement à des enseignants : « j'ai essayé de trouver un prof ; après j'ai essayé d'en trouver un autre avec qui on travaillait… ». Vincent recherche sans résultat un accompagnateur pendant les deux ans où il rédige son dossier VAE. Son épouse sera en définitive sa principale accompagnatrice pour le travail réalisé.

« Donc vous avez commencé votre dossier tout seul, pour analyser votre expérience, c'est ça ?

Voilà, j'ai commencé le Livret 2 en fait. (…) Je vous dis, avec le nombre de sociétés que j'ai faites… (petit rire) j'avais quand même un peu de… (…)

Est-ce que ça vous a paru difficile de remplir le dossier VAE, déjà, pour la partie que vous avez faite ?

Le Livret 2, ce n'est pas si évident que ça en fait. En fait quand on vous l'explique, c'est un petit peu flou, aussi… J'ai la chance que ma femme soit enseignante et que ça peut m'aider (rires) (…) Le Livret 2, en fait, ce n'est pas l'histoire de…, c'est comment le mettre en forme. »

Vincent consacre deux années à la constitution de son dossier VAE avant de se décourager, faute de parvenir à joindre des interlocuteurs pour le finaliser et organiser la soutenance devant un jury.

« Au bout d'un moment vous… vous dites : « Je vais investir, je vais mettre du temps » et il n'y aura rien derrière. »

• Les compétences syndicales et associatives à valoriser au sein d'un futur dossier VAE

L'entretien nous a également permis de procéder à l'exploration des expériences syndicales et associatives de Vincent pour le mettre sur la piste d'une formalisation des compétences qu'il a développées dans le cadre extraprofessionnel. Elles pourraient en effet étayer le dossier VAE qu'il envisage de reprendre.

Vincent évoque en premier lieu les compétences pédagogiques qu'il a développées en tant que formateur (syndical, club photo). Ensuite, il revient sur son expérience d'administrateur de Club Léo Lagrange, qui lui a apporté des compétences de gestion d'importants budgets notamment pour l'organisation de festivals (15.000 à 20.000 personnes).

La gestion des conflits (au sein des équipes ou en situation de négociation) est un domaine qu'il a bien connu par son expérience du service après-vente (clients mécontents) mais aussi par ses responsabilités associatives (plus de 250 bénévoles à encadrer). Vincent a développé une expertise dans ce domaine, qu'il transmet aujourd'hui en formation syndicale. À l'avenir, il pourrait aussi bien former les dépanneurs et techniciens de SAV sur ce sujet.

« Vous avez appris à former les gens à la gestion des conflits, si je comprends bien ?

Oui, je les forme… Et j'ai appris aussi en fait, j'ai été en formation, c'est vrai que j'ai appris à gérer ce genre de… de conflits (avec un client mécontent). Ça paraît facile mais ce n'est pas si facile que ça. (…) Non-non mais c'est vrai que, de toute façon, dans tout ce qui est service après-vente, les gens apprennent si vous voulez, aujourd'hui, à gérer ce genre de… à gérer ce genre de problème. Malheureusement, je dirais(…) Et puis on est face à face donc… devant les clients, il faut faire attention à ce qu'ils racontent derrière après. Ça aussi, il faut faire attention. Parce qu'ils appellent derrière en

disant : « Oui, il m'a insulté, il m'a traité, il m'a fait ci, il m'a fait ça », il faut faire attention à ce que vous faites et à ce que vous dites. »

Il évoque ensuite sa connaissance des questions de sécurité, acquise par son expérience de secrétaire du CHSCT, qui lui permet d'animer aujourd'hui des formations à « l'Arbre des causes », méthode d'analyse des risques pour prévenir les accidents du travail. Dans un futur dossier VAE, il mettrait certainement en avant la négociation du Plan pour les travailleurs handicapés (PRITH), qu'il met en place pour la CFTC en région Hauts de France :

« Je suis en train de le remettre en place si vous voulez, avec un autre syndicat, on est deux syndicats représentants sur ce plan-là. Donc on travaille avec la DIRECCTE, on travaille avec l'AGEFIPH, on travaille avec Pôle Emploi… Je me suis senti grandi et valorisé par rapport à ce plan-là. (…) C'est vraiment très intéressant, c'est très constructif.

Donc ça, si vous refaites une VAE, visiblement vous vous appuierez peut-être sur cette expérience-là.

Ah ça peut être une charnière oui, la défense du handicap ! »

Bien qu'il ne les ait pas mises en avant dans son premier dossier VAE, il estime que ses expériences syndicales pourraient figurer dans un futur dossier sans que cela pose de problème particulier. Il se dit prêt à assumer toutes ses valeurs :

« Oui, je ne vois pas ce qui peut freiner. À moins que vous ayez quelqu'un, un autre parti et qui n'est pas du tout d'accord avec le syndicat, mais bon… il n'a rien à faire là. (…) Quand on défend je dirais des valeurs, on défend toutes les valeurs. »

• L'avenir : retenter la VAE pour optimiser son reclassement

Vincent anticipe une situation de reclassement qui va s'imposer à lui au retour de son arrêt maladie pour accident du travail. À la suite d'un précédent arrêt (celui qui a suivi l'accident), il avait entrepris son bilan de compétences et sa VAE interrompue. Il lui semble nécessaire de reprendre celle-ci pour valider un bac technique et préparer son reclassement dans un poste de chef d'équipe SAV.

« Mon bras si vous voulez ne s'est pas amélioré, mon épaule, donc je risque d'avoir un reclassement en rentrant, et je ne sais pas dans quoi, donc ça m'aiderait si vous voulez à… à rebondir. (…) Là ça va faire un an et demi que je suis en arrêt.

Est-ce que vous envisageriez différemment votre projet de VAE ?

Ben, je resterais peut-être sur le technique si vous voulez pour valider un bac, pour viser un bac, avoir une reconnaissance, soit un bac technique, mais plus un technique qu'un commercial, parce que je suis plus à la base technique. »

Et en termes d'accompagnement, il aimerait qu'on lui attribue une sorte de « parrain », qui gère son dossier du début à la fin, lui donne les grandes lignes… Ainsi il pourra boucler un dossier présentable devant un jury et obtenir enfin son Bac.

1.5 Retour de terrain : des parcours VAE exigeants et parfois décourageants

Ces quatre témoignages de parcours illustrent la très grande exigence des parcours de VAE, notamment pour des personnes qui ont beaucoup progressé par l'expérience après une formation initiale courte. La rédaction du dossier de VAE est une difficulté majeure pour la plupart des militants rencontrés, et elle ne semble pas avoir été atténuée par l'accompagnement VAE. Ainsi, le cas de Vincent traduit des difficultés réelles de mise en œuvre de l'accompagnement. Et même pour les candidats qui sont allés au bout de la démarche, l'accompagnement officiel apparaît très secondaire, voire largement insuffisant pour ceux qui ont dû se faire épauler par leurs proches. L'accompagnement est même contre-productif dans le cas de Christophe, qui a dû « s'accrocher à son projet » malgré un regard discriminant au début de sa démarche.

Il est intéressant de remarquer qu'à l'échelle de la CFTC, parmi les rares cas de VAE répertoriés, les candidats rencontrés semblent avoir mobilisé une énergie et une disponibilité hors du commun pour obtenir leur diplôme. S'il semble légitime qu'une telle démarche de développement et de valorisation de l'expérience soit exigeante, on peut toutefois s'interroger sur l'opportunité de l'ouvrir plus largement au public des représentants syndicaux, par la définition de dispositifs de validation adaptés. Le chantier de conception de blocs de compétences syndicales évoqué en partie 3 est intéressant à ce titre.

Les difficultés rencontrées par les enquêtés reflètent une réalité plus générale, analysée par les auteurs qui s'intéressent au faible développement de la VAE des militants syndicaux. Le développement de la validation des compétences syndicales se heurte en effet à différents types de freins : la volonté politique qui n'a pas toujours été au rendez-vous, le caractère

excessivement contraignant des systèmes de VAE nationaux en Europe, les difficultés méthodologiques liées à ce cadre législatif mais aussi au manque de formation des accompagnateurs et des jurys concernant les publics spécifiques… Les travaux de plusieurs auteurs évoquant ces freins sont présentés ci-après.

2. Les éclairages de la littérature sur la VAE : freins politiques, réglementaires et méthodologiques à la valorisation des compétences syndicales

2.1 L'existence de freins politiques à la VAE syndicale : Michel Rocca (2003)

En 2003, l'idée de valider les acquis de l'expérience et plus particulièrement ceux de la militance syndicale n'est pas facilement acceptée, observe Rocca : tant par les milieux universitaires qui peinent encore à reconnaître « d'autres lieux d'apprentissage que l'école », que par « les nomenclatures habituelles de l'insertion professionnelles », qui ignorent les connaissances induites par la militance, et même par les organisations syndicales, pour lesquelles la vocation du militantisme n'inclut pas l'évaluation des savoirs syndicaux.

Du côté des organisations syndicales en particulier, l'auteur ne constate pas une large prise en compte de cette problématique, au-delà des quelques moyens et du suivi qu'ils proposent aux militants qui font appel à elles. Il attribue cette absence de dispositif collectif et structuré à une réticence des organisations syndicales vis à vis de la validation. Celle-ci peut s'expliquer par la crainte que la responsabilité militante devienne une voie individuelle d'ascension sociale ; ou encore que les syndicalistes deviennent plus conciliants vis à vis d'un système social dont ils attendent une reconnaissance.

Michel Rocca propose donc de dépasser cet état des lieux en posant clairement les questions sous-jacentes : « Peut-on faire valoir socialement les savoirs induits par l'activité syndicale, c'est à dire au-delà des cercles de l'organisation syndicale (quelles possibilités de validation) ? Et au service de quels projets (pour quelle utilité sociale) ? » Une étape nécessaire avant de s'engager dans la dimension technique de la validation des acquis de la militance, à travers l'élaboration de référentiels et de passeports de compétences, insiste l'auteur. Car la VAE militante soulève davantage de questions politiques posées aux organisations syndicales (« faut-il le faire et

pourquoi ? ») que méthodologiques. Pour Rocca, le préalable d'un débat sur la faisabilité et l'opportunité de la validation des acquis de la militance ne peut être contourné. Il recense trois schémas d'utilités sociales de la validation des acquis de la militance : une recherche individuelle de reconnaissance ; la validation « à faible rayonnement » pour alléger un parcours de formation ; enfin une stratégie confédérale de validation ambitieuse en direction des responsables syndicaux, dans une recherche de « légitimation sociale de l'acteur syndical ».

2.2 Des systèmes nationaux de VAE défavorables aux publics atypiques

• Comparaison de plusieurs systèmes de VAE européens au lendemain du sommet de Lisbonne : Michel Rocca (2003)

Dans son article « Formation syndicale et validation des acquis de la militance - Une analyse des pratiques de reconnaissance », Michel Rocca analyse la mise en œuvre de la VAE des représentants syndicaux au lendemain du Sommet européen de Lisbonne et de la Loi française de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002 instaurant le cadre actuel de la VAE en Europe (Rocca, 2003).

L'auteur compare différents exemples de pratiques de validation qu'il a pu recenser à l'échelle communautaire. Il en retient pour points communs leur caractère très expérimental et leur envergure limitée en l'absence de politiques syndicales d'ensemble ou structurantes. Il constate également que la validation des acquis y est largement conçue comme une procédure d'accès à une formation, plutôt que comme une procédure de certification des savoirs, ce dernier objectif étant très rarement visé.

En revanche, les expériences communautaires se distinguent selon l'auteur par deux grands types de stratégies, mises en œuvre à travers :

- Des expériences de contractualisation entre une organisation syndicale et une institution de formation (Italie, Angleterre, France) : la validation des acquis vise l'entrée dans une opération de formation collective. D'une durée de 6 à 18 mois, ces formations débouchent plutôt sur un certificat que sur un diplôme.
- Des expériences au sein des dispositifs légaux de validation des acquis instaurés dans chaque pays (Angleterre, Écosse, France), dont il pointe les limites pour les publics dits atypiques et notamment les syndicalistes.

Cette approche expérimentale, prévient l'auteur, « met l'accent sur les nécessaires relations qu'entretiennent le développement d'une validation des acquis de la militance et la politique formative des acteurs syndicaux ».

La comparaison de différents systèmes nationaux de validation amène l'auteur au même constat : conçus pour améliorer le fonctionnement de la relation formation-emploi, les différents systèmes européens privilégient « l'épaisseur des acquis » plutôt que leur étendue, ce qui n'est pas favorable aux militants syndicaux. De plus, ces systèmes n'intègrent pas du tout « les acquis culturels » - tels que la solidarité -, qui peuvent toutefois être très utiles tant à la consolidation des savoirs qu'à l'exercice d'une activité dans un autre contexte.

Enfin, ces dispositifs sont structurés sur des référentiels métiers, ce qui suppose que le militant syndical établisse un lien entre ses compétences et un métier particulier, et donc qu'il ait travaillé sur un projet de reconversion en amont de la VAE. Ce qui pourrait aussi justifier que l'on construise un référentiel métier correspondant à la profession de syndicaliste, piste qui sera évoquée ultérieurement - mais sans succès - par la loi Rebsamen.

Les procédures de validation sont très fortement encadrées par les dispositifs légaux de chaque pays, avec un fort effet sur les conditions de mise en œuvre. L'auteur pointe l'adoption « d'une logique exclusivement individuelle » et d'une « conception uniformisante ayant pour clé de voûte les procédures d'évaluation ». La preuve de l'acquis est centrale, relayant au second plan les apports formatifs et le projet professionnel du candidat ; de plus, « les tentatives d'articulation avec la formation syndicale deviennent improbables ». Ainsi, les responsables syndicaux sont handicapés par la nature des procédures de validation prévues par le cadre légal et leur peur de ne pas être conforme aux exigences de ce système de preuve est compréhensible. Michel Rocca enregistre en effet deux difficultés majeures des procédures de validation pour ces « publics atypiques, c'est à dire éloignés d'une trajectoire professionnelle répertoriée » : « les exigences du dossier et le degré d'abstraction de la discussion sur les acquis », mais aussi « la très faible connaissance du contenu de l'activité syndicale » par les jurys VAE.

Pour pallier ces difficultés, Michel Rocca suggère de proposer des outils ou référentiels de compétences syndicales et de compléter l'accompagnement VAE légal par des séances d'élaboration de l'expérience organisées dans le cadre de la formation syndicale. En outre, l'auteur insiste sur l'importance de réintégrer les dimensions collectives et solidaires, caractéristiques du syndicalisme, pour que les parcours de validation des acquis de la militance puissent se développer.

• *Le système de VAE français induit une approche restrictive des compétences : Yves Clot et Bernard Prot (2013)*

Le détour par une approche théorique plus générale de la VAE, à travers un article de Y. Clot et B. Prot, vise à distinguer les difficultés rencontrées par les syndicalistes dans leurs démarches de VAE de celles inhérentes au dispositif de VAE lui-même (Clot, Prot, 2013). Cet article propose une analyse critique du système unique de certification français, dans lequel un diplôme ou un titre est accessible de la même manière par la formation initiale, par la formation continue et par la VAE. Ainsi, regrettent les auteurs, « le travail de validation consiste à établir des correspondances entre des connaissances de natures très différentes », professionnelles et académiques.

La difficulté de ce « grand-écart » conduit les candidats à adopter une vision réductrice de leur expérience afin de la faire coïncider avec le référentiel du diplôme visé. Alors qu'au contraire, la prise de recul sur leur expérience devrait enrichir celle-ci et permettre sa transposition dans de nouvelles situations. Les auteurs expliquent en effet que la gymnastique mentale mise en œuvre pour traduire les acquis de l'expérience en compétences génériques est la condition même du développement de l'expérience.

Ainsi, la mise en valeur réductrice de leur expérience par les militants syndicaux dans le cadre de la VAE est certainement plus prononcée que dans le cas général des candidats. Elle reflète néanmoins en partie le dispositif VAE lui-même, issu des choix législatifs qui ont conduit à définir la VAE « à la française », supposant un véritable « parcours du combattant » dans la mise en correspondance de deux types de savoirs très éloignés, les savoirs expérientiels et les savoirs académiques, afin d'obtenir un diplôme universitaire.

Au-delà de ces conditions qui s'appliquent à tous les candidats à la VAE, la démarche spécifique des militants traduit aussi une stratégie de contournement bien légitime, dans un système qui nie la place du syndicalisme dans son fonctionnement-même. Ces pratiques sont analysées par L. Willemez dans l'article mentionné ci-dessous.

• *Des pratiques réductrices des candidats (et de leurs accompagnateurs ?) visant à « blanchir » l'expérience syndicale : Laurent Willemez (2007)*

Laurent Willemez propose une réflexion approfondie sur la conversion des savoirs syndicaux en compétences professionnelles, en vue d'accéder à une

certification de l'enseignement supérieur dans le cadre de la VAE (Willemez, 2007). Pour lui, la reconnaissance des acquis de l'expérience militante pose un problème de fond et invite à penser ce que pourrait être, dans l'idéal, une reconnaissance plus complète de l'expérience et des savoirs syndicaux.

À partir des dossiers de candidature à la VAE enregistrés à l'Université de Poitiers, il met en évidence la délicate démarche d'objectivation des savoirs militants, et leur traduction en compétences prévues par les référentiels des diplômes visés. Il en ressort une minimisation flagrante des aspects politiques et militants du mandat, qui peut aller jusqu'à l'invisibilisation du caractère syndical de l'expérience valorisée. La difficulté tient notamment à la finalité d'un exercice qui procède d'une « traduction entrepreneuriale (ou techniciste) des savoir-faire et à la mise en valeur des compétences » à destination des entreprises. Selon Willemez, cette traduction est, de fait, réductrice : les savoirs et les savoir-faire sont rationalisés, « fragmentés », et les récits militants sont orientés pour « faire coller des expériences diverses à des compétences professionnelles objectivées et transférables dans des espaces professionnels ». L'auteur s'interroge sur la pertinence de cette traduction de l'expérience pour justifier la transférabilité des savoirs syndicaux dans un contexte professionnel ; mais aussi et surtout, il dénonce cette démarche réductrice qui évacue des savoirs et savoir-faire pourtant susceptibles d'une reconnaissance académique, tels que la réflexivité, la culture générale ou les lectures des militants.

La mise en valeur du capital social, développé à travers l'action syndicale, apparaît aussi dans les dossiers de VAE, mais là encore avec une approche à nouveau réductrice. Les relations avec les représentants de l'État, les élus locaux et les employeurs étayent la présentation d'un « syndicalisme responsable et intégré, favorable à la négociation » ; toute dimension politique ou conflictuelle est évacuée. Dans leur démarche de lissage de l'expérience syndicale, les candidats à la VAE occultent le caractère bénévole et désintéressé de l'engagement, alors que ce sont « des normes sociales que l'engagement sous-tend et qui ont une valeur sociale », regrette l'auteur.

Ce travail de conversion des savoirs syndicaux en compétences génériques au sein des référentiels de diplôme sert-il réellement à favoriser la reconversion professionnelle des militants ? Willemez constate un écart entre les objectifs de reconversion professionnelle affichés par les organisations syndicales et la réalité des dossiers de VAE examinés. En effet, la VAE répondrait plutôt à une « volonté de réparation d'une estime de soi ou

de rattrapage scolaire ou une quête de promotion culturelle ». Les entretiens menés par Willemez avec des militants semblent confirmer cette déconnexion entre leur démarche VAE et les possibilités de reconversion professionnelle.

À la lecture de l'article de Willemez, il semble que la VAE militante soit une manière de « récupérer les miettes » de l'engagement syndical, plutôt que de le valoriser pleinement. La VAE est souvent utilisée comme un moyen de « blanchir » l'expérience syndicale, de la transformer en un diplôme générique (licence de droit, master en communication, etc.). Elle permet de prouver un niveau de qualification dans le cadre d'une candidature à un emploi correspondant, sans qu'il soit nécessaire (ni le plus souvent souhaitable) de mentionner son expérience syndicale dans son curriculum vitae.

Ainsi, on peut espérer qu'une vraie reconnaissance de la culture générale et de l'engagement des militants soit apportée par une forme de validation, qu'elle se situe dans le contexte législatif actuel de la VAE en France ou dans une version future du dispositif.

Partie II. Section III. Vers un accompagnement renforcé des représentants syndicaux

L'analyse des parcours de VAE de quatre militants CFTC nous a montré l'ampleur de cet investissement des personnes et la richesse de cette démarche dans la consolidation de leurs parcours. Toutefois dans les trois cas qui ont finalisé la démarche, la difficulté à réintégrer une activité professionnelle correspondant au domaine et au niveau de la certification obtenue interroge. Si les diplômes requis sur le marché du travail sont de plus en plus élevés (cf. supra) les trois cas relatés ci-dessus illustrent bien le fait que l'obtention du diplôme par la VAE ne garantit pas néanmoins l'accès à l'emploi visé.

De même, les militants qui envisagent un repositionnement professionnel à moyen terme mais n'ont pas fait de VAE, tels que Cédric, Sophie ou Olivier, ont manifesté des difficultés à situer leurs compétences et à définir un projet professionnel.

Dès lors, quel accompagnement permettrait à Vincent de finaliser sa VAE dans des conditions optimales ? Et quel appui complémentaire pourrait aider Christophe, Pierre et Thierry à aller jusqu'au bout de leur ambition de reconversion ou d'évolution professionnelle dans un emploi pérenne ? Quel

accompagnement à la définition du projet professionnel en amont ou en aval de la VAE pour Cédric, Sophie ou Olivier ? Au plan pratique, ces questions sont évoquées par les professionnels de l'accompagnement que nous avons rencontrés (voir paragraphe 1).

Nous recourrons ensuite à l'éclairage théorique de psychologues de l'orientation (voir paragraphe 2). Valérie Cohen Scali & Vincent Merle dans leur étude de 2012 « Se repositionner après l'exercice d'une responsabilité syndicale à la CFDT » ont conçu une typologie des parcours syndicaux afin de cibler un dispositif d'accompagnement envisagé sur le long terme et adapté à chaque situation (voir paragraphe 2). Jean-Luc Bernaud et Lin Lhotelier (2015) proposent un accompagnement de la dimension existentielle des reconversions, dans une approche de prévention des risques psychosociaux.

1. Témoignages de professionnels de l'accompagnement

1.1 Le cabinet Catalys, spécialiste de l'accompagnement de la VAE, du bilan de compétences et des parcours syndicaux

Le cabinet Catalys a accompagné des syndicalistes dans le cadre de gros plans sociaux d'entreprises depuis sa création en 1989 en Bretagne par le MEDEF et la CFDT. De nombreux bilans de compétences ont également été réalisés en réponse à des demandes individuelles de représentants syndicaux : "C'est un levier important pour identifier un champ de compétences et permettre une transférabilité plus importante, mais ça peut être aussi en fin de mandat pour préparer la reconversion." Aujourd'hui, avec la mobilisation des partenaires sociaux sur cette thématique, Catalys répond avec succès à des appels d'offres d'organisations syndicales et d'OPCA pour intervenir sur des diagnostics RH. Le cabinet intervient tant pour accompagner l'anticipation d'une fin de mandat prévisible à court terme, que pour la mise en place d'une politique d'accompagnement tout au long des mandats, précise Céline Chatelier, responsable du développement de Catalys en Ile de France :

« On accompagne à la fois sur les trajectoires individuelles mais aussi les projets de changement collectif et on essaie de le faire dans le cadre d'une bonne intelligence du dialogue social. Quand on fait une proposition, c'est en considérant tous les acteurs de l'entreprise ».

- *Un besoin d'accompagnement du questionnement existentiel*

Pour situer le besoin d'accompagnement des militants, Céline Chatelier

compare le mandat syndical avec un mandat politique, qui fait bouger la vocation des personnes. Cela éloigne les salariés mandatés de leur métier d'origine non seulement en termes de compétences mais aussi de motivation. Celle-ci se déplace vers de nouveaux champs, tels que la lutte contre les discriminations, ou encore les dynamiques économiques sur un territoire.

« C'est comme pour des bénévoles à plein temps ou des politiques, des députés, c'est qu'à un moment donné on s'investit et ça monte très vite, la prise de responsabilité et le développement de compétences, qui font s'éloigner souvent de beaucoup la personne de son métier d'origine, pas qu'en termes de compétences mais de vocation. Quelqu'un qui était boulanger ou infirmière, le fait de s'engager professionnellement… Ça peut éloigner et ça éloigne en termes de motivation et de nouveaux champs de compétences qu'on a acquises. »

Toutefois, il y a méconnaissance de ce qui peut correspondre à ces champs dans le monde du travail. Et souvent, les militants ont l'appétence de continuer leur parcours dans l'organisation syndicale car ils ne voient pas comment trouver un travail qui leur corresponde.

Un militant va toujours se demander « comment je vais pouvoir ne pas rogner sur mes valeurs dans un futur poste professionnel ? Est-ce que je vais pas être à contre-courant de ce que j'ai investi, là, des valeurs que j'ai défendues, est-ce que c'est possible de faire ça ? »

Du fait de ces particularités, les syndicalistes ont donc un besoin d'accompagnement sur leur questionnement existentiel.

• *Le cabinet outille la démarche d'accompagnement des parcours*

En amont de l'accompagnement, Catalys conseille ses clients pour la définition des postes, des missions et des fonctions, l'identification des compétences cibles, les formations à donner, les emplois à viser, etc. En particulier, Céline Chatelier a été sollicitée par deux Fédérations et une Union régionale CFDT pour assurer l'ingénierie de leur dispositif d'accompagnement des parcours syndicaux.

« Ils nous demandent de structurer quelque chose de plus large que le bilan, c'est-à-dire un accompagnement du parcours potentiellement dès le début du mandat ou au milieu du mandat. La fédération veut prendre une part, contribuer à valoriser les parcours. Elle nous a interpellés pour construire quelque chose, pour poser des jalons et optimiser la reconversion, mais bien avant les derniers 6 mois de mandat ».

Le cabinet leur a proposé de créer des réflexes de traduction de l'expérience en compétences transposables, et ce à des moments clés du parcours. Ainsi, les militants accompagnés commenceront à élaborer leur portefeuille de compétences au plus tard en milieu de mandat. Cette démarche a été testée par les responsables des fédérations dans un premier temps et se généralise aujourd'hui. Ce type d'intervention répond à des enjeux des organisations syndicales mais aussi à une évolution de l'état d'esprit des mandatés, qui souhaitent mieux anticiper leur carrière. Les militants de 35 à 40 ans en cours de mandat que Céline Chatelier accompagne sont en effet préoccupés par leur avenir :

« Il y a des gens qui demandent à l'organisation « mais vous me garantissez quoi à la fin de mon parcours ? » donc là l'idée c'est pas de garantir, mais de plus jouer à l'autruche non plus ». C'est donner des moyens aux personnes pour sécuriser le parcours, d'éviter les accidents de parcours. »

• Une demande régulière de VAE des militants, qui évolue vers le bilan de compétences

Les consultants du cabinet Catalys accompagnent les personnes en reconversion, salariés et demandeurs d'emploi, aussi bien en démarches de bilan de compétences ou de VAE. Ils ont récemment été sollicités à ce titre par une autre Union régionale CFDT, afin d'assurer l'accompagnement VAE des militants dans le cadre de parcours certifiants montés avec le Cnam. La VAE syndicale répond en effet à une demande régulière des représentants syndicaux qui s'interrogent sur leur avenir et ressentent un besoin de requalification. Les militants, notamment ceux qui ont un faible niveau de formation initiale, pensent en effet devoir entreprendre une VAE ou une formation diplômante pour rebondir.

Toutefois, Céline Chatelier leur conseille de commencer par réaliser un bilan de compétences pour prendre du recul sur leur parcours, leurs compétences et motivations. Une étape incontournable selon elle, avant éventuellement de s'engager dans une formation, une VAE ou un projet professionnel. Ce conseil repose sur l'observation d'une tendance forte : « Ils vont trop vite vers le diplôme. Alors qu'un bilan de compétences peut suffire pour ancrer un projet ». De plus, entreprendre une VAE sans avoir de projet professionnel est risqué, car il est possible de ne pas trouver de débouché après avoir validé son diplôme. « Seule la « VAE – gratification personnelle » de militants proches de la retraite peut être entreprise directement », estime Céline Chatelier.

De fait, les consultants observent assez rarement qu'il y ait un projet VAE après un bilan de compétences. Céline Chatelier explique aussi ce faible engagement dans la VAE par le manque de disponibilité des militants syndicaux, « qui sont déjà à double temps entre activité professionnelle et bénévole ». Elle se souvient toutefois d'une réussite marquante : un cas de Master RH obtenu avant la fin du mandat, qui a permis la reconversion complète du militant à partir de son métier dans l'agro-alimentaire.

Après un bilan de compétences, beaucoup de militants suivis par Catalys deviennent formateurs d'adultes ou évoluent vers les ressources humaines, souvent dans une autre entreprise car l'historique des relations gêne la mobilité interne.

• *Généraliser l'accompagnement des parcours militants*

Dans le cadre de la réforme du dialogue social, Céline Chatelier forme ses collègues consultants à l'approche des parcours militants et à l'utilisation du référentiel du Mandascop. Une équipe dédiée sera ainsi prête à répondre à la demande d'autres organisations syndicales, mais aussi de grandes entreprises « qui ont une capacité de dialogue social ». Céline Chatelier note toutefois que les organisations syndicales auront un important travail de définition des missions syndicales hors mandat d'entreprise, qui sont aujourd'hui peu cadrées.

1.2 Le cabinet APV RH, spécialiste de l'accompagnement du repositionnement des responsables syndicaux

APV RH, cabinet d'outplacement créé en 1991, accompagne les entreprises dans le développement des compétences, la formation des managers, le coaching et l'accompagnement individuel de personnes en difficulté (burn-out, conflit, etc.). Le cabinet anime depuis 2010 le dispositif d'accompagnement du repositionnement des responsables syndicaux de la CFDT. Alain Bayle, directeur et créateur du cabinet, nous a décrit l'accompagnement du repositionnement proposé par APV-RH, qui est conçu comme un réapprentissage de la posture de salarié dans un objectif de retour assez rapide à l'activité professionnelle.

• *L'accompagnement du repositionnement : pour savoir parler de ses compétences*

Les bénéficiaires occupent leurs fonctions syndicales au moment de l'accompagnement, avec des échéances de reconversion variées.

L'accompagnement de sept à neuf mois, qui alterne journées de travail collectif et accompagnement individuel, vise à anticiper la fin du mandat dans deux situations :
- la réponse à une volonté de repositionnement dans le cadre d'un projet individuel de reprise d'activité professionnelle ou de reconversion
- l'anticipation d'un désengagement syndical vécu comme une contrainte dans le cadre d'une non réélection prévisible.
Le dispositif vise avant tout à ce que les militants apprennent à parler de leurs compétences syndicales, ce qui se traduit dans les trois objectifs de l'accompagnement :
- les militants doivent avoir repris confiance sur la nature de leurs compétences,
- être capables de trouver des activités porteuses de sens à l'issue du parcours
- et parvenir à parler aisément de leur expérience syndicale à un recruteur.

À la fin du parcours, certains sont déjà repositionnés sur un nouvel emploi, d'autres ont défini un projet de reconversion, tous ont au moins franchi l'étape cruciale du deuil de leur engagement syndical et sont suffisamment au clair avec eux-mêmes pour aller de l'avant. « À la fin, ils sont tous conscients de leurs compétences, capables de passer des entretiens et d'avoir un discours différent du discours syndical », conclut Alain Bayle.

• La démarche : faire évoluer le regard et le discours porté sur l'entreprise et sur soi-même

En partant du constat que le repositionnement se heurte à de forts préjugés, le cabinet propose une méthode qui vise à faire évoluer les représentations. Ces préjugés existent dans les deux sens, estime Alain Bayle : il y a des préjugés des salariés et des cadres de l'entreprise à l'égard des syndicalistes, mais aussi un regard militant qui diabolise souvent la posture des dirigeants.

Il s'agit d'un véritable accompagnement du changement, qui amène les responsables syndicaux à faire évoluer leur point de vue sur les entreprises et sur le nouveau rôle qu'ils peuvent y jouer. Ce changement suppose notamment de repasser du « nous » syndical au « je » professionnel, mais aussi de remettre en cause leur vision souvent manichéenne de l'entreprise, développée dans un cadre de revendication. On les sensibilise au fait que la plupart des managers, tout comme les responsables syndicaux, ont leur part d'humanité, leurs bonnes intentions mais aussi leurs défauts et difficultés.

Le cabinet les confronte aux réalités du marché du travail, par exemple en invitant un intervenant « chasseur de têtes ».

Adopter un regard et un discours renouvelé sur son propre parcours : « On leur apprend à assumer leur passé syndical, à en parler de manière naturelle et ce dès le début du processus de recrutement », indique Alain Bayle. Dans l'entraînement aux entretiens de repositionnement ou de recrutement, on les prépare à différents types de contextes d'entreprises et de personnalités de recruteurs. Il s'agit notamment d'accepter que certains aient des préjugés contre eux, que d'autres n'aient pas de besoins correspondant à leurs compétences, etc.

• *Le travail sur la transférabilité des compétences est décisif*

La prise de conscience des compétences acquises par le syndicalisme est importante, notamment pour les militants qui ont connu une très forte progression. Ce travail sur soi des syndicalistes est complété par une analyse de la transférabilité des compétences. Le cabinet les aide à comprendre ce qu'est une compétence du point de vue de l'entreprise. Par exemple, la compétence syndicale « revendiquer » pourra être déclinée en compétences génériques telles que « négocier » ou « argumenter ».

• *S'appuyer sur le réseau relationnel*

Le développement du réseau relationnel est fondamental pour le repositionnement des militants accompagnés. Il remplace intégralement l'approche classique du CV envoyé en réponse à une offre d'emploi, qui est fortement déconseillée par le cabinet. C'est donc bien sur la multiplication de leurs contacts et la préparation aux entretiens que les responsables syndicaux se mobilisent avec APV RH.

• *La VAE et/ou le bilan de compétences mobilisés dans une démarche existentielle*

L'accompagnement du repositionnement peut être complété par d'autres démarches à la disposition des militants. Le cabinet recommande en effet la VAE aux militants qui ont un problème d'estime de soi ou une difficulté réelle à apprécier leurs compétences. Cela peut concerner en particulier les responsables syndicaux qui ont une formation initiale de niveau bac ou infra-bac. Le bilan de compétences est aussi régulièrement préconisé pour approfondir la dimension de travail sur soi.

• *Vers un accompagnement généralisé du repositionnement des DP/RS ?*

Le travail de repositionnement réalisé avec les responsables syndicaux de la CFDT pourrait-il être généralisé, par exemple via des parcours proposés aux entreprises pour reclasser leurs délégués du personnel et représentants syndicaux ? Malgré un intérêt des DRH sollicités, les propositions du cabinet se heurtent encore au frein des préjugés, observe Alain Bayle, ainsi qu'à une tendance à sous-estimer la difficulté du repositionnement professionnel et l'importance d'accompagner ce processus.

2. Quelles possibilités d'accompagnement renforcé ? Les apports de chercheurs en psychologie de l'orientation

La difficulté de Christophe, Pierre et Thierry à concrétiser leur projet de reconversion ou d'évolution professionnelle, ainsi que les témoignages des professionnels du bilan de compétences et de la VAE sur les besoins d'accompagnement renforcé des reconversions des syndicalistes, nous ont amenés à nous documenter en mobilisant des travaux recherche en psychologie de l'orientation. En effet, le public des militants détachés de leur poste de travail pour l'exercice de leurs mandats syndicaux, comme l'a aussi illustré le cas de Cédric, mérite une attention particulière au moment du choix des méthodes d'accompagnement.

Ces militants ont privilégié à un exercice professionnel classique le fort engagement pour une cause collective à travers le syndicalisme. Une conduite qui reflète souvent un solide attachement à des valeurs existentielles de transcendance de soi, de dévouement à la défense des causes sociales. Comme d'autres engagements bénévoles ou politiques, l'engagement syndical et le dévouement à la cause sociale a donné du sens à leur vie, à la frontière de la vie professionnelle. Cette caractéristique, mais aussi l'existence de freins à la carrière des syndicalistes - également illustrée par notre enquête -, expliquent des parcours de reconversion des syndicalistes assez longs et semés d'embûches.

L'analyse du terrain nous a donc amenés à questionner la nature de l'accompagnement requis pour favoriser le repositionnement professionnel des titulaires de mandats syndicaux, compte tenu de la particularité de l'engagement syndical et des freins à la reprise d'activité.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à des méthodes d'accompagnement renforcé. Nous retiendrons ici l'approche de Valérie Cohen Scali et de

Vincent Merle pour éclairer la réflexion sur un accompagnement long des représentants syndicaux, ainsi que la méthode de Jean-Luc Bernaud et Lin Lhotelier sur l'accompagnement de la dimension existentielle des reconversions dans une optique de prévention des risques psychosociaux.

2.1 Un accompagnement des parcours syndicaux sur le long terme : V. Cohen Scali & V. Merle (2012) « Se repositionner après l'exercice d'une responsabilité syndicale à la CFDT »

Dans cette étude, Valérie Cohen Scali et Vincent Merle ont défendu le projet d'un accompagnement renforcé du changement et d'un suivi du parcours de reconversion sur le long terme, de la prise de mandat à la stabilisation dans un emploi satisfaisant, au-delà du premier poste de reclassement qui ne serait souvent qu'une étape transitoire pour les anciens syndicalistes.

Afin de mieux cibler les besoins d'accompagnement des militants syndicaux, les auteurs ont esquissé une typologie des profils de militants, des contextes et des stratégies de reconversion. Leur travail s'appuie sur des entretiens avec 23 responsables syndicaux CFDT à l'issue de leur reconversion post-mandat. Deux types de réalités susceptibles de requérir un accompagnement spécifique ont été recensées : les militants ont du mal à reconnaître et à faire reconnaître les compétences qu'ils ont acquises par l'activité militante ; les parcours de reconversion peuvent être très longs et générateurs de stress. Cette typologie réalisée en aval des parcours de reconversion est éclairante et pourrait aider les militants de toutes organisations syndicales à mieux anticiper leur reconversion dans le cadre d'un accompagnement adapté.

• *Un changement de vie complet qui nécessite un accompagnement renforcé*

Les auteurs estiment que les moyens classiques d'accompagnement des mobilités professionnelles ne suffisent pas compte tenu des forts affects liés aux trajectoires militantes. En effet, le syndicalisme est conçu en France comme « une forme de sacerdoce souvent nourri d'un projet de changement de société ». Du coup, la reconversion d'un syndicaliste a une dimension plus « dramatique » que celle d'un salarié classique : « On ne change pas seulement de job, on change de statut social, parfois même d'identité ». Par ailleurs, le parcours syndical a souvent permis l'accès à un niveau de responsabilités beaucoup plus élevé que ce que les origines des militants

leur permettaient d'espérer dans une vie professionnelle classique. Le retour au poste de travail d'origine est presque impossible car « la perte de repères est totale ».

Le retour à la « vie civile » suppose d'apprendre à « changer de pied » pour adopter un positionnement adéquat et mobiliser autrement ses compétences. Mais « l'habitus syndical » est particulièrement prégnant et il serait illusoire de vouloir changer complètement. Il s'agit donc plutôt de définir les moyens de « réinvestir les manières d'être et aptitudes (développées au cours des mandats) dans une nouvelle situation professionnelle ».

- Ainsi, la transition professionnelle peut être facilitée par le choix d'évoluer vers une structure dont les habitus professionnels sont proches de ceux du syndicalisme (collectivités territoriales, mutuelles, organismes de formation…), ou encore une reconversion comme consultant.
- De même, la formation ou l'engagement dans une démarche de validation des acquis de l'expérience peuvent constituer un « sas » entre les responsabilités syndicales et la future vie professionnelle. Cette étape permet notamment de consolider et d'aider à la prise de conscience des compétences acquises au cours des mandats.
- Enfin, la mise en relation avec le réseau de l'organisation syndicale, à la fin du mandat, facilite largement la reconversion de syndicalistes dans des milieux favorables à l'engagement militant.

Les militants eux-mêmes reconnaissent qu'un accompagnement spécifique en fin de mandat est nécessaire. Car « être accompagné, c'est d'abord pouvoir continuer à échanger, partager cette expérience avec d'autres » ; c'est aussi « recevoir de l'organisation un signal de reconnaissance » et prolonger le « lien existentiel » entre celle-ci et le militant, pour « faciliter son desserrement ».

• *Préparer ou accompagner la reconversion des militants syndicaux ?*

Les militants enquêtés par V. Cohen Scali et V. Merle estiment que le syndicalisme « les a formés, tout autant que l'école ». Toutefois ils reconnaissent avoir rencontré des difficultés à faire le point sur leurs compétences. Ces difficultés à situer leurs compétences sont dues à un manque de recul sur leur activité, selon les auteurs : « ils ont rarement pris le temps de s'interroger un peu à distance sur ce qu'ils ont appris durant ces années de militance ». L'expérience syndicale s'accompagne d'un « processus d'apprentissage expérientiel continu » et développe de fortes

capacités d'adaptation. Toutefois, « la réflexion sur soi (fait défaut et) doit pouvoir être développée lorsque l'expérience prend fin ».

Le processus d'apprentissage de Kolb, distingue les trois étapes propices au changement individuel, qui peuvent justifier un accompagnement : l'expérimentation, l'analyse de l'activité et sa conceptualisation (Kolb, 1984). Apprendre à expliciter son activité syndicale peut donc nécessiter une aide de l'organisation à ses militants, afin d'anticiper la reconversion en fin de mandat. Les auteurs l'imaginent comme « une démarche de portefeuille de compétences accompagnée, démarrée dès les premières expériences comme militant syndical ». À la fin du mandat, le bilan de compétences est généralement mobilisé pour accompagner la transition. Il a aidé les militants de l'enquête à identifier leurs compétences transférables, à élaborer leur projet de reconversion et à se mettre en valeur auprès d'employeurs potentiels.

• *Typologie de l'engagement syndical et des reconversions*

Les auteurs proposent un modèle original d'analyse des parcours syndicaux à partir des profils de permanents rencontrés dans leur étude. Trois types d'engagement syndical sont proposés à partir de l'analyse des entretiens menés avec les militants :

- un syndicalisme de conviction défendant des valeurs humanistes,
- un syndicalisme pragmatique, d'intérêts partagés sur des champs circonscrits,
- un syndicalisme tourné vers des enjeux sociaux s'effectuant en cohérence avec des engagements politiques.

Ces trois types se distinguent notamment par des conditions spécifiques de retour à la vie « normale » : dans le premier cas, l'attachement au syndicat demeure fort, de même que les engagements associatifs, mais le repositionnement dans le monde ordinaire peut être délicat ; dans le second cas, l'adhésion au syndicat s'interrompt généralement et la transition peut être difficile s'il n'y a pas de reconnaissance de l'expérience syndicale ; dans le troisième, les militants ont la volonté de capitaliser leur expérience syndicale et s'appuient sur des réseaux constitués pour évoluer vers la sphère politique, ils ont plus de facilités à se reconvertir.

Les auteurs distinguent également deux grands types de reconversions en fonction du choix du militant de privilégier une proximité avec ses activités antérieures (reconversion-adaptation) ou de se lancer dans un parcours ascendant ayant une faible proximité avec leurs activités antérieures

(reconversion-développement). Le premier type, qui privilégie la sécurité, est illustré par le cas de Thierry dans notre enquête, de retourner vers son ancien poste à la banque en attendant la retraite. Le second, soutenu par l'ambition et la possibilité de faire carrière, est celui de Pierre, qui brigue un poste à la Direction des Ressources Humaines de son entreprise. D'autres se reconvertissent par exemple dans le secteur social ou de l'économie sociale, à des niveaux de responsabilités variés.

Mais dans tous les cas, observent V. Cohen Scali et V. Merle, quel que soit leur niveau d'études ou d'engagement, « les personnes ont une difficulté à faire reconnaître, pour autrui et pour elles-mêmes, les compétences acquises dans ces temps intenses de militantisme ». Les auteurs en tirent l'hypothèse qu'un accompagnement permanent des militants tout au long de leur parcours syndical favoriserait les transitions professionnelles.

• *Accompagner les débuts dans un nouvel emploi ?*

Un accompagnement pourrait également être proposé lors de l'intégration dans le nouvel emploi. En effet, les auteurs ont pu relever des difficultés rencontrées par les personnes enquêtées dans leur reconversion, en particulier des difficultés d'intégration professionnelle dues à l'appartenance syndicale, mais aussi l'émergence d'une certaine souffrance psychologique associée à la reconversion : affronter l'anonymat et la peur de l'ennui, ne plus exercer son leadership.

Les témoignages de militants permettent d'illustrer quatre types d'intégration professionnelles définis par les auteurs en fonction du contexte :

- une **intégration-bataille** : l'ancien militant doit se faire accepter dans un secteur qui l'intéresse mais ne l'intègre pas facilement
- une **intégration-retraite** : l'ancien militant est reconnu dans son poste mais celui-ci l'ennuie ; il en profite pour préparer la suite de son parcours
- une **intégration-promotion** : l'ancien militant intègre un poste difficile dans les Ressources Humaines ; il s'agit d'une « épreuve du feu » qui peut déboucher sur des responsabilités importantes en cas de réussite
- une **intégration-tâtonnement** : l'ancien militant intègre un poste peu en adéquation avec son profil et le fait évoluer progressivement pour qu'il soit en accord avec ses valeurs ; ou bien c'est un poste d'exploration dans une organisation en attendant d'y trouver sa place.

Les auteurs observent que l'accompagnement par le syndicat réduit fortement la durée de la reconversion professionnelle. Un constat très

important si l'on considère que les temps de reconversion recensés par l'enquête s'échelonnent de deux à dix ans. Or au-delà de quatre ans pour retrouver une activité satisfaisante, estiment les auteurs, « on peut craindre du découragement, un sentiment d'abandon, voire des dépressions ».

• *Réflexions pour un dispositif d'accompagnement long*

La première préconisation des auteurs de l'étude est donc bien la continuité et la durée de l'accompagnement, depuis le début de l'activité de permanent syndical jusqu'en aval de la perte de mandat.

L'accompagnement préconisé par V. Cohen Scali et V. Merle prévoit en effet de préparer les personnes au repositionnement dès les premiers temps de l'activité de permanent, puis à accompagner les trajectoires de reconversion, en aidant les militants jusqu'à une réelle stabilisation professionnelle dans un emploi satisfaisant. Tout au long de son parcours, le militant reçoit un appui pour valoriser les compétences générées par son expérience syndicale. Compte tenu des observations des auteurs, on peut imaginer que cet accompagnement soit renforcé à l'approche de la perte de mandat et pendant les mois suivants, puis à nouveau plus occasionnel pendant les deux à trois années suivantes.

Les auteurs ont envisagé plusieurs moyens pour cet accompagnement suivi des militants :

- l'information des militants dès le début de leur parcours sur la carrière-type d'un permanent
- l'évaluation régulière des compétences et des attentes des permanents tout au long de leur parcours, par exemple à travers l'enrichissement progressif d'un portefeuille de compétences
- la mise en place de réseaux d'anciens permanents pour épauler les personnes en reconversion
- le suivi personnalisé de chaque permanent par un coach jusqu'à ce qu'un emploi satisfaisant ait été trouvé, assorti d'une enquête annuelle d'insertion en appui à l'amélioration de la politique d'aide à la reconversion.

2.2 Prévenir les risques psychosociaux : l'accompagnement de la dimension existentielle proposé par Jean-Luc Bernaud et Lin Lhotelier (2015)

On l'a vu, les évolutions des règles de représentativité, ou encore la volonté des organisations syndicales de rajeunir leur base, conduisent désormais les syndicalistes à envisager leur engagement sur une période limitée de

leur vie professionnelle. Pour ceux qui ne l'ont pas suffisamment anticipée dans un contexte où l'on pouvait envisager de multiples renouvellements de mandats, la transition qui suit l'engagement syndical peut être brutale.

Jean-Luc Bernaud et Lin Lhotelier s'intéressent à l'accompagnement des transitions professionnelles dans une optique de prévention des risques psychosociaux. Au-delà de la clarification des intérêts professionnels et du repérage des compétences transférables, l'analyse des valeurs et le questionnement du sens du travail sont renforcés dans la méthodologie d'accompagnement qu'ils proposent.

À cet égard leur approche, qui vise à développer le sens de la vie et du travail, pourrait inspirer une ingénierie d'accompagnement des transitions post-syndicales vers une activité professionnelle qui fasse sens. Elle aiderait les syndicalistes à rechercher une future vie professionnelle compatible avec leurs valeurs (sociales, humanistes…), qui sont souvent centrales comme en ont témoigné les militants de notre enquête.

S'appuyant sur des données d'enquêtes quantitatives, les auteurs ont établi un lien entre la perte de sens du travail et l'émergence de risques psychosociaux. C'est pourquoi ils préconisent « de ne pas contribuer à dégrader le sens du travail et, quand cela est possible, d'aider à le développer ou à le maintenir ». Un conseil qu'il semble utile d'appliquer à l'accompagnement des syndicalistes qui rencontreraient des difficultés à se reconvertir.

La méthode d'accompagnement du projet professionnel préconisée par Bernaud et Lhotellier inclut une réflexion sur les valeurs et un travail prospectif sur le sens de la vie personnelle et professionnelle future. La personne travaille sur ses valeurs en interprétant les résultats d'un questionnaire, puis est invitée à les projeter dans plusieurs scénarios de vie envisagés. Cette méthode emprunte à Carl Rogers et à l'école humaniste la pratique de l'entretien d'accompagnement centré sur le développement personnel du bénéficiaire (Rogers, 2005).

Dans une situation de reconversion délicate qui nécessite un repositionnement professionnel mais aussi personnel, ce travail identitaire préparerait le choix serein d'un métier et d'un secteur d'activité cohérents avec les valeurs des intéressés, avant de repérer des compétences syndicales transférables et les formations nécessaires à la réalisation du projet.

En conclusion de cette deuxième partie, nous avons pu tirer plusieurs enseignements utiles à la réflexion sur la valorisation des compétences syndicales, par la mise en perspective de notre terrain d'enquête avec différents éclairages de la recherche en sciences sociales.

La validation des acquis de l'expérience syndicale (VAES) est un moyen - souvent cité dans le débat actuel - pour reconnaître les compétences syndicales par l'accès facilité à un diplôme, un titre ou un certificat. Cet attrait de la VAES peut s'expliquer de deux manières complémentaires. D'une manière générale, le monde du travail contemporain exige des niveaux d'éducation de plus en plus élevés, comme l'indiquent notamment les données OCDE. Et plus particulièrement dans le cas des parcours syndicaux, un besoin de "mise à jour des diplômes" se fait sentir pour combler l'écart très fréquent entre la réalité des responsabilités exercées par le militant d'une part et le diplôme le plus élevé obtenu en formation initiale d'autre part.

Ainsi, les responsables syndicaux en fin de mandat se trouvent en compétition avec des salariés plus jeunes et plus diplômés, par effet de génération. Et ce décalage est encore accentué par le fait que leur formation initiale les a préparés à un métier dont ils se sont éloignés par le syndicalisme. Afin d'être en mesure de valoriser leurs compétences dans le cadre d'une recherche d'emploi ou d'une évolution professionnelle, ils envisagent souvent de « faire une VAE » pour valider un diplôme dans un domaine et à un niveau compatible avec leur projet.

Notre enquête nous a permis de faire connaissance avec trois formateurs CFTC qui ont entrepris avec succès un parcours de VAE, obtenant un diplôme en rapport avec l'horizon professionnel qu'ils se sont fixés, sans pourtant réussir à concrétiser leur projet de reconversion ou d'évolution professionnelle. Un quatrième militant du panel n'est pas parvenu à finaliser sa démarche de VAE, malgré un important investissement en temps. Enfin, plusieurs militants envisagent un parcours de VAE mais peinent à identifier le diplôme qu'ils pourraient viser et les compétences qu'ils pourraient valoriser. L'enquête a été complétée par des entretiens avec des spécialistes du repositionnement professionnel des syndicalistes, afin d'avoir un autre regard sur les besoins d'accompagnement pressentis chez nos enquêtés.

Les apports de notre terrain d'enquête nous ont conduits à mobiliser des éclairages théoriques dans trois directions, afin d'alimenter la réflexion prospective sur un système de validation des compétences qui serait mieux adapté au public des représentants syndicaux et des délégués du personnel.

La première concerne la recherche sur les compétences développées par les mandats et la formation syndicale ; elle a confirmé la coexistence de conceptions variées de la nature et du niveau des compétences syndicales et la nécessité d'un compromis paritaire relatif à la définition de ces compétences. La seconde direction concerne les travaux d'analyse des systèmes d'accès aux diplômes, titres et certificats par la VAE, en France et au sein d'autres pays européens ; ceux-ci ont confirmé que l'expérience syndicale était difficile à mettre en valeur dans le cadre des systèmes nationaux de VAE, qui induisent une analyse adéquationniste - voire réductrice - des compétences en vue de les faire correspondre à un référentiel métier. Enfin, la troisième direction est celle de la recherche en psychologie de l'orientation, sur l'accompagnement des reconversions professionnelles, qui plaide en faveur d'un accompagnement spécifique des parcours des représentants syndicaux, dans le double souci de privilégier des reconversions réussies et de prévenir les risques psychosociaux.

Dans un approche plus prospective, nous nous intéresserons au sein de la troisième partie à une variété d'expérimentations mises en œuvre par les organisations syndicales, les employeurs, le service public et les acteurs de la formation, en matière de valorisation des compétences syndicales et d'accompagnement des militants. Complémentaire de l'approche théorique, cette analyse des pratiques contribuera à alimenter l'ingénierie d'un système de valorisation des compétences adapté au public atypique des syndicalistes. Cette évolution, nécessaire au déploiement quantitatif des dispositifs de valorisation, est le préalable incontournable d'une véritable reconnaissance du corps intermédiaire en charge de la négociation des systèmes sociaux français.

PARTIE 3

VALORISATION DES COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS DES MILITANTS : UNE DÉCENNIE D'EXPÉRIMENTATIONS (2008-2018)

Valorisation des compétences et accompagnement des reconversions des militants : une décennie d'expérimentations (2008-2018)

À partir de 2016, après quelques années d'expérimentations qui ont suivi la loi de 2008, plusieurs chantiers ont été engagés en vue de valoriser les compétences et d'accompagner les parcours militants. Ils traduisent des stratégies variées d'acteurs pour favoriser la montée en compétences des représentants syndicaux et délégués du personnel, la reconnaissance officielle des acquis de la militance, l'accompagnement opérationnel du retour en activité professionnelle… Ces différents chantiers ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent répondre à des besoins différenciés de militants syndicaux.

Deux grands moyens sont mobilisés, l'accès à la certification professionnelle facilité par la prise en compte des acquis de l'expérience syndicale d'une part et l'accompagnement des parcours et du repositionnement professionnel des salariés mandatés d'autre part.

- La voie de l'accès facilité à la certification professionnelle repose sur deux enjeux distincts : celui de développer et reconnaître les qualités des négociateurs syndicaux en leur apportant une bonne connaissance du

contexte économique et social de l'entreprise d'une part ; celui de sécuriser le parcours professionnel des salariés mandatés d'autre part. Concernant le premier axe, des certifications en dialogue social ont été créées par les grandes écoles et universités pour enrichir et valider un niveau de maîtrise de la négociation collective. Concernant le second enjeu, les blocs de compétences syndicales en cours de définition par l'Afpa et les syndicats en 2018 devraient faciliter l'accès des salariés mandatés à des diplômes et titres professionnels qui aident à leur reconversion professionnelle.

- L'accompagnement du repositionnement professionnel des délégués à l'issue de leur mandat - à visée plus directement opérationnelle - concerne différents acteurs. Il est organisé par l'employeur lui-même dans le cadre de l'accord d'entreprise prévu par la loi Rebsamen, mais aussi par les syndicats et leurs instituts dans le cadre de leur politique de gestion des parcours militants ou encore par des opérateurs publics de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle, tels que les conseillers en évolution professionnelle ou les conseillers des CIBC.

Cette troisième partie restitue les témoignages d'acteurs de ces différentes catégories, qui nous ont relaté les expérimentations qu'ils ont menées en matière de valorisation des compétences syndicales et d'accompagnement des parcours. Ces différentes expérimentations sont à regarder comme des bonnes pratiques susceptibles d'être généralisées dans le cadre actuel du projet de réforme du dialogue social.

Partie III. Section I. Les initiatives de certification des compétences syndicales

La reconnaissance des parcours militants ne date pas des réformes actuelles, ni des réflexions sur les pratiques de VAE ou des filières universitaires de promotion sociale. Les mouvements d'éducation populaire sont en effet à l'origine des premiers diplômes valorisant les engagements militants et syndicaux.

Ils sont fondés sur une pratique ancienne d'enseignement de la culture ouvrière et syndicale dès le 18è siècle, qui s'est généralisée au cours du 19è. L'éducation populaire en tant que telle, qui prend son essor à partir de 1945, est fondée sur l'idée de consolider une culture commune issue de la Résistance.

L'éducation populaire s'est développée dans le cadre de deux courants majeurs :

Le premier est celui de Joffre Dumazedier, sociologue du loisir et de l'auto-formation (1915-2002), dont les travaux sur l'entraînement mental préfigurent la pédagogie des ateliers pédagogiques personnalisés (APP). Après la Libération, il crée le « Groupe d'étude des loisirs et de la culture populaire ». Dans le contexte de la société de la découverte des congés payés après-guerre, il prône le développement d'une culture populaire sur le temps de loisir.

Le second est celui d'Henri Desroche, ancien prêtre dominicain qui instaure la forme institutionnelle de la coopérative, avec notamment le « Collège coopératif de Paris ». Il défend l'idée qu'il doit y avoir une éducation mutuelle entre patronat et travailleurs et une coopération. L'éducation populaire doit selon lui constituer le socle d'une promotion sociale permettant l'accès à des fonctions de cadres d'entreprise, d'intellectuels... Ce courant est celui d'une promotion sociale caractéristique des années 1970-1980. Dans ce cadre, des diplômes universitaires de pratiques sociales voient le jour, notamment le DHEPS, Diplôme des Hautes Etudes en Pratiques Sociales (niveau III). Ils reposent sur un principe de valorisation de l'expérience, avec l'objectif que la pratique sociale (associative notamment) d'une personne fasse l'objet d'une réflexion qui lui permette d'accéder à un diplôme de l'enseignement supérieur.

En parallèle, un compromis s'est progressivement construit sur la VAE tout au long du 20è siècle. Les courants "pro-validation" sont favorables à la « signification du populaire », et plaident pour une égale dignité des savoirs populaires et des savoirs académiques. Les mouvements plus récents de lutte contre l'illettrisme à l'âge adulte s'en rapprochent, avec l'idée que les personnes qui ne savent pas lire et écrire ont néanmoins développé des acquis (Lochard, revue de l'IRES n°55).

En ce début de 21è siècle, le système officiel de VAE instauré par la loi de 2002 dite de Modernisation sociale s'est éloigné des préoccupations des courants d'éducation populaire. Il s'est mis davantage au service des politiques d'aide à l'emploi des jeunes, avec des durées minimales d'expérience requise qui se sont réduites au fil des réformes. De plus, le principe de validation adopté - qui repose sur la rédaction d'un dossier réflexif - peut désavantager les populations les moins à l'aise avec ce mode d'expression et de formalisation de ses expériences. Or justement, ces populations se trouvent plus fréquemment dans les milieux populaires. Après les travaux classiques de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron

(1964), de nombreuses études, anciennes et récentes, nationales et internationales, montrent que le système français d'éducation peut entretenir des formes de reproduction des inégalités sociales par les inégalités scolaires, reproductions qui se manifestent entre autres par des écarts dans les capacités d'expression écrite et dans la reconnaissance de ces capacités par le système scolaire, qui jouent en défaveur des populations modestes ou populaires.

En 2018, la préoccupation de maintenir un bon niveau de culture économique et sociale des représentants syndicaux et délégués du personnel existe toujours. Elle s'articule avec l'objectif de sécurisation des parcours militants dans le cadre des lois de réforme du dialogue social. La valorisation des acquis de l'expérience militante et la certification des compétences des représentants syndicaux constituent en effet des mesures phares de la loi de 2008 sur la représentativité et de la loi Rebsamen. Rappelons en effet que la loi du 20 août 2008 a réaffirmé le droit à la VAE établi par la loi de 2002, en l'élargissant à la reconnaissance des responsabilités syndicales (art. L. 6111 – 1) et que la loi Rebsamen a ouvert un chantier d'ingénierie des certifications syndicales (cf. partie 1).

Toutefois, les pédagogies issues des courants d'éducation populaire ont presque disparu à ce jour, tant du côté des APP que des diplômes universitaires.

Comme nous le verrons dans cette section et dans les suivantes, différents acteurs (organisations syndicales, entreprises, grandes écoles…) proposent néanmoins une offre de formation qui vise à développer la culture générale des négociateurs syndicaux et à leur proposer des certifications de culture économique et sociale. Dans une autre logique, celle de la sécurisation des parcours, les expérimentations se sont multipliées en matière de validation des compétences syndicales au sein de diplômes et titres à visée professionnelle.

1. Panorama des initiatives de VAE militante et d'ingénierie des compétences syndicales

Les initiatives et expérimentations d'acteurs en matière de VAE militante et de certification des compétences syndicales se sont multipliées à partir de 2008. Elles impliquent les entreprises, les syndicats, les universités et écoles, les financeurs publics et des réseaux d'experts. Elles sont de plusieurs ordres :

- Expérimentations réalisées par les syndicats

- Travaux des associations dédiées au dialogue social
- Création de certifications dédiées par les universités et grandes écoles
- Expériences des IRT en matière d'accompagnement VAE militante
- Autres expériences d'initiative régionale

1.1 Au niveau des branches professionnelles

On peut recenser l'étude du Groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques (Gesim) et de quatre syndicats (CFDT, CFTC, CGC, FO) "Détecter, évaluer et reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'exercice d'un mandat", qui a été réalisée par l'Observatoire des relations économiques et sociales (ORES) sur la base de 41 entretiens avec des mandatés, des responsables fédéraux et confédéraux, des dirigeants, des managers et des organismes de formation. Il s'agit d'un état des lieux et d'un guide de bonnes pratiques incluant des recommandations aux entreprises en vue de leurs négociations sur la reconnaissance de l'expérience syndicale. Le rapport identifie plusieurs compétences transférables à une activité d'encadrement, acquises par l'exercice des mandats : organisation, leadership, coaching, force de conviction, communication, analyse, formation, négociation, économie (lecture d'un bilan), droit du travail… Les parcours de militants étudiés permettent d'entrevoir des pistes de reconversion au-delà des RH ou de la communication interne : les achats, la logistique, la qualité dans un atelier, la formation. Plusieurs parcours de VAE à l'issue des mandats sont également recensés par l'étude.

1.2 Les expérimentations réalisées par les syndicats

En 2014, année de publication du rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur cette thématique, plusieurs organisations syndicales se sont déjà impliquées dans des programmes opérationnels de développement de la VAE.

La CFDT a expérimenté des dispositifs d'accompagnement à la VAE, notamment en Lorraine avec le Cnam et la Dava, ainsi qu'un dispositif d'information et d'orientation, le « Parcours Personnel et Professionnel » monté dans le cadre du partenariat Irefe – Cnam – Afpa en Ile de France (voir ci-dessous les témoignages de Sylvie Ganne du Cnam et de Pascale Lukas de l'IREFE). Ce dispositif court accompagne les militants dans le choix d'une certification et d'un cursus de formation ou de VAE. Pour le service confédéral Développement Organisation Formation, la politique de la CFDT en faveur de

la certification suppose aussi une sensibilisation lors de chaque formation syndicale à la création et à l'enrichissement d'un passeport compétences, par l'archivage d'attestations de formation et de dossiers thématiques réalisés en formation. En complément, la CFDT fait évoluer son offre de formation syndicale pour permettre la définition d'équivalences avec des unités d'enseignement ou des blocs de compétences. Un travail de partenariat avec des organismes de certification est en cours pour définir ces équivalences.

La CFTC, on l'a vu en partie 1, s'implique dès 1998 dans la création d'un parcours de validation des acquis destiné aux conseillers prud'hommes à la faculté de Sceaux. Actuellement, elle sensibilise ses militants à la VAE par le biais de la formation syndicale et les incite à capitaliser leur expérience et leurs acquis de formation en vue d'une validation future.

La CFE-CGC met en place des partenariats avec des organismes de formation pour développer la VAE, notamment la recherche action sur la VAE militante, intitulée « Du travail syndical au référentiel », réalisée avec le CRTD du Cnam en 2008, ainsi que le Certificat de Sciences-Po Aix mention intelligence sociale, à travers la signature d'une « Convention VAE » en 2010.

Les autres organisations syndicales représentatives, la CGT, FO, l'UNSA, se prononcent également en faveur de la VAE et de sa vertu de sécurisation des parcours des militants, avec des nuances idéologiques qui ont un impact sur les méthodes proposées. Ainsi, la Confédération CGT est très attachée au développement d'un dispositif de VAEM national et public, dans une optique d'homogénéité et d'indépendance vis à vis du patronat. Dans le même esprit, FO soutient la mise en place de normes au niveau de la branche professionnelle.

De plus, les organisations syndicales sont associées à des initiatives de VAE militante menées par les Instituts régionaux du travail et les associations dédiées au dialogue social (voir infra).

• *Autres expériences d'initiative régionale, syndicale et universitaire*

Par ailleurs, on peut noter les initiatives suivantes en matière de valorisation des parcours de militants :

- Le projet DIVEM en Région Aquitaine (expérimentation 2012-2013) : réunions d'information collective, entretiens individuels de valorisation de l'expérience militante, renseignement d'un « passeport de compétences », accompagnement VAE renforcé et personnalisé.
- CRIS Bretagne et GREF Bretagne (GIP Relation Emploi – Formation) : outil « VAE et Comités d'entreprises », en appui au repérage des compétences

transférables acquises par le mandat de membres élus de Comités d'entreprise.

Plusieurs initiatives et expérimentations ont été mises en œuvre sur le territoire depuis 2008. Certaines sont syndicales dans le cadre notamment des IRT et de l'IREO de Lille ; d'autres sont patronales (ESCP, ANDCP…) ; enfin des expériences avec les grandes écoles ont vu le jour dans le cadre d'accords collectifs ou d'associations dédiées au dialogue social (Sciences Po, Dauphine…).

2. Les initiatives de VAE et les diplômes des instituts régionaux du travail (IRT) et de l'IREO

Parmi les dix Instituts régionaux du travail, cinq ont été précurseurs en matière de VAE militante et d'ingénierie de certification : l'IRT Toulouse - Occitanie, l'IRT de Grenoble, l'IRT d'Aix, l'IRT de Rennes (ISSTO) et l'IRT Nancy, auxquels il faut ajouter l'IREO de Lille (Source : Rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2014).

Les initiatives des Instituts régionaux du travail en matière de VAE et de certification

IRT Toulouse - Occitanie : conception, expérimentation et pérennisation d'un accompagnement transverse des militants syndicaux tout au long de leur démarche VAE. Les militants sont réunis tous les quatre mois pour mettre en commun leurs expériences ; un comité de pilotage des différents acteurs de la VAE (certificateurs, cellules VAE d'universités, syndicats, financeurs, IRT d'Occitanie) se réunit ensuite pour débattre de la situation de chaque candidat ; enfin, des parcours de formation sont définis avec les CIBC locaux, qui identifient le « noyau de compétences » de chaque militant et accompagnent les projets VAE. Les résultats : un « centre de ressources » à vocation permanente ; des débouchés variés pour les candidats, qui ont validé des diplômes en médiation, secrétariat, sécurité et santé au travail, ingénierie de formation… au-delà des classiques certifications en RH et droit du travail.

IRT Grenoble : le Passeport européen de compétences syndicales (PECS), outil d'évaluation des compétences à l'usage des responsables syndicaux élaboré en partenariat avec des confédérations syndicales et universités de plusieurs pays européens. Ce CD-Rom peut être utilisé au cours de la VAE ou dans le cadre d'un bilan de compétences.

IRT Aix : accompagnement VAE en partenariat avec l'Université d'Aix- Marseille.

ISSTO ou IRT Rennes : création d'une licence professionnelle Gestion des ressources humaines, option conduite de projets « Organisation, conditions de travail, et qualité dans les activités de services ».

IREO de Lille (cité plus haut) : création d'un centre de ressources VAE / VAEM en 2009, qui propose une information et un suivi renforcé du parcours de VAE des militants, en plus de l'accompagnement VAE réalisé par l'université ou le centre de bilan de compétences.

IRT de Nancy : a créé le Diplôme d'Etudes Sociales (DES), remplacé en 2017 par le DU Jurisocial (en formation présentielle) et le DU Dialogue social (en formation à distance). L'IRT gère également la Licence professionnelle "Collaborateur Droit Social".

2.1 Les enseignements de l'expérimentation d'accompagnement en VAEM à l'IRT Occitanie

L'étude coordonnée par Yannick Le Quentrec à l'IRT Midi-Pyrénées en 2007 a associé un groupe de militants issus de quatre syndicats à six journées de réflexion. Outre un travail très riche d'approche de l'activité et des compétences syndicales, le rapport propose des axes d'intervention pour un dispositif d'accompagnement renforcé des parcours VAE de militants.

Deux principes d'action ont été posés. Le premier est la prise en compte globale du fait syndical, qui s'oppose aux démarches directement adéquationnistes ciblées sur des référentiels métiers. Le second est la complémentarité des acquis de l'expérience syndicale et des acquis de l'expérience professionnelle.

Yannick Le Quentrec préconise en effet la « prise en compte globale du fait syndical avec les caractéristiques d'engagement qui sont les siennes », bien plus large « qu'un éventail de compétences techniques », afin de contribuer à une réelle reconnaissance de la valeur sociale de l'engagement et de la prise de responsabilité syndicale. Pour défendre l'opérationnalité de ce principe, elle se réfère à deux exemples pour lesquels il a pu fonctionner : les animateurs recrutés dès les années 1960 sur les critères d'engagement dans la vie culturelle ou éducative en dehors de l'école ; les pompiers, dont la formation inclut des unités de valeurs se référant à l'activité militante : l'intervention en situation agressive, le volontariat, la déontologie, le travail collectif, etc. Dans ces deux cas, le don, le service à autrui ou l'exposition de soi sont des attendus en rapport avec l'activité militante.

Pour expliquer le second principe adopté par l'IRT Toulouse, l'auteure oppose le syndicalisme au mouvement associatif. En effet concernant l'activité associative, la VAE militante a un réel objectif de professionnalisation, afin de passer du statut de bénévole à celui de salarié pour une même activité. À l'inverse, estime Y. Le Quentrec, la VAE entreprise par un militant syndical doit intégrer les acquis de l'expérience militante de manière complémentaire aux acquis professionnels, dans l'esprit de la loi de 2002 sur la VAE.

L'expérimentation de l'IRT Toulouse est menée en tenant compte de plusieurs hypothèses fondées sur les travaux de recherche de l'auteure en matière d'accompagnement des militants :

- La transférabilité des acquis est un problème complexe qui suppose tout un travail d'objectivation des compétences
- Les acquis de l'expérience militante sont indissociables du sujet militant,

qui doit « pouvoir se resituer dans son contexte, son histoire et sa socialisation militante »
- « Le sens, les valeurs, les convictions à l'origine de l'engagement sont premiers par rapport aux acquis de l'expérience militante »
- Les acquis de l'expérience militante comportent une part d'institutionnalisé et une part de subversion des normes établies, qui sont interdépendantes
- Les acquis de l'expérience militante sont indissociables du collectif, car ils sont produits par le collectif et au service du collectif.

À partir du constat des dimensions incontournables du syndicalisme, l'auteure défend plusieurs axes d'intervention pour adapter le dispositif VAE au cas des militants :
- La sensibilisation de l'ensemble des acteurs du dispositif VAE aux particularités de la VAE militante, et notamment des organismes d'accueil, d'information et de conseil VAE ;
- Le renforcement des jurys VAE par la mise en œuvre effective de la représentation syndicale prévue par la loi (établissement d'une liste de candidats par les organisations syndicales) et la formation de ces jurys aux problématiques de la VAE militante et à l'analyse de l'expérience syndicale ;
- Un co-accompagnement spécifique des militants candidats à la VAE, visant à repérer le noyau de compétences syndicales et l'orientation privilégiée de chacun (négociation, formation, action sociale, qualité, sécurité, etc.), et une sensibilisation de l'ensemble des militants susceptibles d'être intéressés par la VAE, par exemple à travers des séminaires ;
- Une mobilisation des confédérations syndicales dans le développement de pratiques homogènes de formalisation de l'expérience militante.

3. La création de certifications dédiées au dialogue social par les universités et grandes écoles

Le rapport de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) recense en 2013 les certificats créés par trois grandes écoles ou universités pour valoriser l'expérience syndicale. La démarche de création de certifications s'est intensifiée depuis lors, par la création de Masters et de chaires de recherche également dédiés au dialogue social.
- Sciences Po Paris crée un certificat en culture économique et sociale, en partenariat avec l'association Dialogues. Ce dispositif est financé par plusieurs grandes entreprises, une branche professionnelle et une

collectivité territoriale. Il est complété en 2018 par un Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » (voir infra).
- Sciences-Po Aix crée un certificat de sciences politiques mention « intelligence sociale » en 2010 en partenariat avec la CFE-CGC. Ce certificat prépare l'accès à un diplôme de l'enseignement supérieur. Il se déroule sur 9 mois à raison de deux sessions de deux journées par mois.
- Paris-Dauphine crée un Master 2 « Négociation et relations sociales » ouvert à la fois - en nombre égal de places - aux profils RH et aux représentants du personnel. Cette certification vise à « créer un espace de partage des problématiques sociales communes ». L'objectif d'accompagnement des reconversions de responsables syndicaux est également visé par ce Master (voir infra).
- En 2016, l'ESCP Europe s'ouvre elle aussi à la recherche et à la formation au dialogue social, à travers la création d'une chaire « Dialogue social et créativité des entreprises », dont les travaux irrigueront les enseignements de l'école. Cette chaire est financée par plusieurs grandes entreprises.

Nous nous intéressons de plus près ci-dessous aux certifications développées par Sciences-Po Paris et par l'Université Dauphine dans champ du dialogue social et de la négociation collective.

3.1 Les certifications de Sciences-Po Paris dans le champ du dialogue social

Nous avons rencontré les responsables des certifications dédiées aux partenaires sociaux afin de tirer les enseignements de leur pratique de quelques années sur ces dispositifs. Guy Groux, Docteur en Sciences humaines, est le directeur du Master « Dialogue social et Stratégie d'entreprise » et enseigne la culture syndicale au sein du certificat « Culture économique et sociale ». Ambroisine Bourbon dirige la division des « Executive masters » de Sciences Po et Sabine Oganessian est plus particulièrement responsable des programmes dédiés au dialogue social.

• *Le certificat « Culture économique et sociale »*

Le certificat « Culture économique et sociale » est une formation proposée aux entreprises à l'intention de leurs représentants syndicaux. Créé par Sciences Po Educative Education en partenariat avec l'association Dialogues, il vise à renforcer et à attester les acquis de l'expérience syndicale dans le cadre des accords d'entreprise sur la reconnaissance du parcours syndical. De fait, le certificat est un signe de reconnaissance très fort pour les

représentants syndicaux, notamment ceux qui ont beaucoup progressé après une formation initiale courte.

Le parcours de formation de 13 jours répond également à une demande des entreprises pour renforcer chez les élus et délégués syndicaux la compréhension d'un univers qui s'est complexifié avec la mondialisation, observe Guy Groux. C'est pour répondre à cette demande à la base que ce certificat a été créé en 2009. Depuis, 600 négociateurs syndicaux ont obtenu le certificat « Culture économique et sociale ». Les promotions de 12 participants sont composées d'élus de la même entreprise, issus des différentes organisations syndicales. La formation est très appréciée pour son effet sur l'amélioration du dialogue social, y compris parce que le regroupement à Science Po Paris des syndicalistes de toute la France leur permet d'apprendre à se connaître, observe Ambroisine Bourbon.

GG : « Suite à la loi de 2008, le but c'était de dire : les entreprises pensent souvent que leurs élus ont beaucoup de mal à appréhender les réalités économiques et du coup s'enferment dans des postures revendicatives. Le but n'est pas de rentrer dans des choses extrêmement complexes, des calculs d'actuaires sur les retraites, mais de leur faire au moins prendre conscience de la complexité des dispositifs, pour qu'ils puissent ensuite s'ouvrir à cette complexité. Chez les RH comme chez les Responsables Syndicaux, c'est très bien ressenti. » (…) Dans les années 1960 – 1970, il faut se souvenir aussi qu'il n'y avait qu'un seul sujet de négociation, les salaires. Alors qu'aujourd'hui, les représentants syndicaux négocient sur de nombreux sujets, y compris la participation et l'intéressement, qui sont beaucoup plus complexes. Il faut leur faire prendre conscience de la complexité des dossiers à négocier. »

• *Les profils des participants : ouvriers, employés, techniciens ou cadres*

Les premières promotions regroupaient plutôt des négociateurs centraux de sociétés d'assurances. Axa a été la première entreprise à inclure le certificat dans sa charte sur l'évolution salariale : ils avaient choisi les plus qualifiés pour commencer, tous avaient fait des études supérieures et étaient titulaires de mandats nationaux.

Depuis, la population des étudiants s'est diversifiée, les promotions intégrant également des délégués syndicaux d'établissements issus d'entreprises de transport urbain, ou de traitement des déchets par exemple (Transdev, Veolia…). Ainsi, le certificat s'adresse aussi bien à des ouvriers ou employés qu'à des techniciens ou des cadres. Des chauffeurs de bus, des

éboueurs ou des ouvriers de la voirie y participent.

G. G : « En réalité, ce sont des ouvriers qui ont une vraie culture, car seuls les vrais militants engagés au niveau politique se syndiquent parmi les ouvriers aujourd'hui. Chez Veolia, ce sont des ouvriers de la voierie, rien à voir avec les employés de l'assurance, c'est plutôt "viril", avec tatouages et tout. Et moi à chaque fois, je n'ai jamais eu le moindre problème pédagogique. Alors je comprends très vite pourquoi, hein ! En général, quand on est aujourd'hui syndicaliste dans le monde ouvrier – parce que le monde ouvrier c'est celui qui est le moins syndiqué de toutes les CSP, il y a 3% des ouvriers qui sont syndiqués – on est quelque part militant. Moi je le sens très-très vite par rapport au discours, qui peut être neutre ou engagé etc. Et bon, il est incontestable que dans des promotions purement ouvrières, j'ai quatre ou cinq délégués qui sont engagés par ailleurs, du point de vue politique. Ils disposent d'un capital de connaissances qui n'est pas celui du lot commun. Et parfois, du coup, en tous les cas pour le domaine que je traite – les stratégies syndicales – j'ai des ouvriers qui justement sont beaucoup plus instruits au sens propre du terme des questions centrales des stratégies syndicales que des gens qui finalement sont à la Poste, qui sont au syndicat depuis deux ans (…) les ouvriers, que ce soit CGT ou autre, ont une vraie culture, c'est très trompeur, parce que l'ouvrier qui s'engage aujourd'hui il est beaucoup plus demandeur, parce que c'est beaucoup plus dur ».

AB et SO : « Ils soutiennent des mémoires passionnants sur l'urbanisation, le digital ou encore la violence dans les transports vus par le chauffeur…».

• *Les apports pédagogiques complètent la valorisation du parcours militant*

La soutenance du mémoire – appelé "note professionnelle" – nécessite en effet un apport issu de l'expérience personnelle, qui permet de reconnaître le chemin parcouru. En complément, les contenus pédagogiques en culture économique et sociale leur permettent de prendre du recul sur leur pratique. Des apports théoriques qui se révèlent de plus en plus nécessaires, estime Ambroisine Bourbon :

AB. « On constate depuis neuf ans un aspect générationnel : les jeunes syndicalistes sont moins engagés et moins cultivés, ce qui renforce encore l'utilité de nos enseignements. Avant, il y avait une culture de l'expression orale et écrite, qui n'existe plus ».

GG : « Oui, on comble aussi les lacunes des formations syndicales, car il y

en a de moins en moins. Avec eux, je reviens aux fondamentaux, sur la culture historique ou politique, l'histoire politique. À l'époque, l'histoire du mouvement ouvrier intéressait les militants. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout connu ».

AB : « Certains jeunes, une fois passés par les cours de Guy Groux, voulaient changer de syndicat car ils avaient acquis une culture de l'histoire syndicale ! (rires) ».

La réputation du certificat a généré des sollicitations d'entreprises pour former les administrateurs salariés et représentant syndicaux, note Sabine Oganessian. Par exemple, une formation de mise à niveau de 10 jours a été mise en œuvre pour les administrateurs salariés d'une société d'assurance, afin d'améliorer leur efficacité au sein du conseil d'administration. Le comité d'entreprise de la MAIF a commandé une formation « Dialogue social et digital », qui permet de mieux comprendre comment les métiers et compétences évoluent avec le digital, pour réfléchir à la GPEC de demain et comment le digital transforme les relations sociales, que ce soit avec les salariés ou avec la direction, explique Ambroisine Bourbon.

D'autres entreprises et branches professionnelles demandent à « customiser » le parcours de formation du certificat culture économique et sociale, par exemple le comité de dialogue social groupe de La Poste, La Banque de France, la FFB, la FFA, la FNSA… Les branches ont demandé la même formation pour les managers.

• Le nouveau Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » de Sciences Po

Dès 2009, Sciences Po souhaitait aller vers un Master, indique Ambroisine Bourbon, mais la formation des élus était prioritaire après la loi de 2008 sur la représentativité. L'offre la plus appropriée a été le certificat pour répondre aux besoins des élus.

Le nouveau Master s'adresse aujourd'hui à un public plus varié, qui inclut des DRH et responsables des relations sociales justifiant d'une expérience de cadre de cinq ans et maîtrisant l'anglais, mais aussi des consultants et juristes ou encore des responsables syndicaux et associatifs ayant exercé des responsabilités dans la vie civile. Ceux-ci représentent environ le quart de la première promotion, qui commence en avril 2018. Ce sont souvent des négociateurs de haut niveau « qui s'autorisent à s'inscrire en Master 2 à Sciences Po » note Guy Groux. Les candidats qui s'inscrivent à titre individuel ont un objectif d'évolution ou de reconversion professionnelle.

SO : Beaucoup de gens réfléchissent aussi à l'après-mandat dans le cadre des ordonnances Macron et à la manière dont ils vont pouvoir être reconnus.

AB : Dans leur cas, le Master est entrepris dans le cadre d'une reconversion vers la fonction RH.

SO : il y a aussi les juristes de droit social ou les titulaires de postes RH très spécialisés, qui souhaitent évoluer vers la Direction des relations sociales et ont donc besoin d'une formation complémentaire sur la stratégie.

Selon Sabine Oganessian, « Il y a également une entreprise qui souhaite qu'un DRH et un leader syndical suivent la formation », un peu comme à Dauphine. Mais le projet de Sciences Po n'est pas d'aller spécifiquement sur des formations communes. Le Master Dialogue social de Sciences Po se distingue du Master Négociation sociale de Dauphine, spécifiquement destiné aux négociateurs syndicaux et patronaux. Le dialogue social est beaucoup plus englobant que la négociation sociale, nuance Guy Groux, il inclut par exemple le dialogue social informel. À Sciences Po, on parle aussi de la stratégie d'entreprise, des effets des nouvelles technologies et de l'internationalisation sur le dialogue social par exemple.

GG : « Le dialogue social évolue sous les effets des transformations radicales de l'entreprise, tout en étant entendu qu'à partir de ce moment-là le dialogue social devient lui-même partie prenante de la stratégie de l'entreprise. Donc c'est lier les deux ».

Axes pédagogiques du Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise »

L'Executive Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » part du principe que le dialogue social est un élément clé de la compétitivité des entreprises. Il vise à faire de la Direction des relations sociales un levier stratégique pour l'entreprise. Organisé sur 16 mois, il articule différents formats pédagogiques cadrés par un tutorat collectif, qui favorisant les interactions entre participants et avec les intervenants :

Cours, conférences–débat, tables rondes et master classes,

Ateliers, études de cas et simulations : méthodologie de conduite de changement, études de cas développées avec le Médialab de Sciences Po, ateliers « savoir être » en leadership et communication digitale, simulations de négociations en grandeur réelle, ateliers sur l'élaboration et l'exploitation des données en partenariat avec le CEVIPOF...

Formation à distance : MOOCs, vidéos enrichies, plateforme internet ou autres outils de blended Learning.

Ce Master 2 est validé par un mémoire professionnel individuel, une note réflexive sur le positionnement professionnel de chaque candidat et un rapport de travail collectif effectué en cours de formation.

3.2 Le Master « Négociation et Relations Sociales » de Dauphine

Le diplôme de Master créé à l'Université Paris Dauphine en 2008 est également un outil très fort de valorisation de l'expérience syndicale, du point de vue de la reconnaissance de celle-ci par l'État, mais aussi - dans une moindre mesure mais de manière croissante - dans la reconnaissance du diplôme par les employeurs potentiels.

• La vocation du Master : faire progresser la qualité du dialogue social en France

Gérard Taponat a conçu cette formation en partant du double constat d'un fossé excessif entre les partenaires sociaux des deux bords et de la faiblesse des formations au dialogue social en France. Nous reviendrons sur le premier point au sein du paragraphe suivant, consacré aux formations communes : nous y recueillerons les enseignements méthodologiques de neuf années d'expérimentation de cette pédagogie basée sur des promotions mixtes de cadres syndicaux et de responsables RH. Le présent paragraphe s'intéresse au Master du point de vue de la valorisation de l'expérience syndicale par un diplôme de niveau I en Relations sociales.

• Les compétences des syndicalistes à l'entrée et à la sortie du master

Gérard Taponat revient sur la question du niveau académique des différents participants, sachant qu'une part importante des syndicalistes intègre la formation avec un dernier diplôme validé au niveau CAP ou Bac, pour en sortir avec un niveau Bac+5.

• Les compétences des syndicalistes à l'entrée du parcours

Tout d'abord, la sélection des candidats au diplôme exige un niveau élevé atteint dans les responsabilités de négociation, indique Gérard Taponat : les promotions sont exclusivement composées de cadres syndicaux (délégué syndical central, co-animateur de groupe, secrétaire de CCE, secrétaire fédéral ou confédéral) et de cadres RH "en situation de relations sociales" (président du CE, du CHSCT, négociateur, etc.).

Ensuite, lorsque c'est nécessaire, le dispositif de validation des acquis professionnels (VAP) permet de faire reconnaître ce niveau par l'université. Et de fait, les représentants syndicaux sélectionnés sont majoritairement recrutés par l'université à l'issue d'une VAP qui leur permet d'avoir accès à un cursus universitaire de niveau I.

« La première promotion par exemple, j'avais un délégué syndical qui était

secrétaire de l'Union départementale, qui avait un CAP, c'est tout, et qui n'avait pas repris d'études depuis 30 ans, Fédération des transports, CGT etc. Donc nous avons monté un système de VAP, dans lequel finalement à partir du CV et de la lettre de motivation, je monte un dossier que je présente à mes collègues professeurs ».

Les jurys d'enseignants sont assez ouverts pour l'obtention de la VAP, mais ils sont d'autant plus exigeants quant à la validation finale du master, observe Gérard Taponat, qui constate que combinée à la richesse de leur expérience, la formation amène réellement les candidats à un niveau de master : « Quand on voit la qualité des mémoires qui sont là, comparés à son mémoire de formation initiale, je n'ai pas à rougir du travail qui est fait. » Au-delà des exigences de validation propres au système universitaire, nous avons demandé à Gérard Taponat les grands traits de compétences qu'il avait reconnus chez les syndicalistes candidats au master en début de parcours. Il fait le constat d'un haut niveau de maîtrise de la négociation collective, qu'il qualifie pour certains de "haute voltige" et revient sur des caractéristiques communes aux cadres syndicaux candidats au Master : un profond respect de l'institution, une vision créative du monde et une grande intelligence sociale.

« Ce qui me plaît chez les cadres syndicaux, c'est que… je dirais… contrairement à ce qu'on peut penser dans l'opinion publique, à travers le monde journalistique, il y a un grand respect de l'institution. Pas seulement la loi, je parle de l'institution. Pas seulement du Code du travail mais des règles de relations sociales. Ça, quand on a ça, je dis qu'on est des DRH heureux. Tout le monde ne l'a pas compris. Deuxième réalité, c'est que derrière le social se cache également une créativité (…) il y a encore cet œil qui pétille. (…) Ce qui m'aide beaucoup parce que des fois dans certaines entreprises, on se dit : « No future », en relations sociales : « Avec la vision qu'on a on ne va pas y arriver ». Mais eux, il y a toujours cette flamme-là et cette créativité-là. Et puis il y a quelque chose auquel je suis très très attaché, qui nourrit toutes les formations que j'anime ici, c'est l'intelligence sociale. Et plus on monte dans la hiérarchie syndicale, chez les secrétaires fédéraux, on la trouve, de façon très fine. J'ai un équipage qui travaille avec un secrétaire fédéral de la CFDT sur le rapprochement des Branches, un accord de méthode pour rapprocher les Branches, avec tous les problèmes que ça pose. Eh bien la réflexion intellectuelle de ce gars-là, avec ses collègues de l'équipage, est top. C'est du haut niveau, c'est de la haute voltige, pour moi. J'aimerais bien que les hauts fonctionnaires viennent voir comment ça se passe. »

• Des ateliers rédaction et créativité pour combler le gap d'une formation initiale courte

En s'appuyant sur cette richesse, la formation master va aider certains syndicalistes à surmonter les freins culturels liés à un faible niveau de formation initiale : la confiance dans sa capacité d'apprendre dans les livres d'une part et la créativité dans le travail de rédaction d'autre part. Gérard Taponat revient sur les périodes d'incertitude des candidats en début de formation et sur les appuis spécifiques qui leur sont donnés :

« Culturellement le plus difficile c'est : « Tiens, tu sais, il faut que tu montes au 6e à la bibliothèque, il y a des ouvrages (…) et là je pense qu'il faut que tu lises Untel, Untel ». Et là ils reviennent avec trois bouquins qu'ils ont empruntés, sous le bras, ils lèvent les yeux au ciel et ils font : « (soupir) ». Et là tout d'un coup, ils me disent : « Oui mais Gérard… » Par exemple j'ai fait deux ateliers pour expliquer comment on rédige un mémoire, pour les faire rentrer dans la logique du mémoire - comme en formation initiale - parce que là ils ont besoin qu'on leur donne des clés, carrément. Donc culturellement, c'est d'acquérir la culture autour de la formation et du mémoire (…) »

« Et puis il y a un autre élément culturellement qui est dur, c'est la rédaction. Pour des gens qui rédigent des tracts et éventuellement des Accords, devant la page blanche, ils sont secs. Je le vois sur le devoir sur table, certains me disent : « Pendant quatre heures… non, quatre heures, j'ai fait une page, je n'y arrive pas, je n'y arrive pas, je n'y arrive pas ». Et en fait la question, c'est créer le déclic. (…) Trois cours sur la créativité les aident à déclencher leur travail de rédaction. »

• Les compétences des syndicalistes à la sortie de la formation : davantage de stratégie et de méthode dans la négociation

Les enquêtes menées auprès des anciens étudiants confirment une forte progression dans l'exercice de la fonction syndicale. Gérard Taponat mesure cette progression à l'issue d'une période de quelques mois, nécessaire à la consolidation des compétences :

« Moi les fruits que je vois…, déjà le déclic se fait quelques mois après le diplôme, il ne se fait pas tout de suite ; il y a un temps de latence, le déclic de changement, d'une réflexion sur son devenir. (…) Et donc la première chose, c'est dans sa fonction, beaucoup de choses changent, dans la méthode de travail, dans la façon d'aborder les dossiers. Donc là on a un syndicalisme plus…, bon, voilà. Il y a une intelligence des situations, il y a

une stratégie, enfin vraiment… qualitativement je vois la différence. Après il y a ceux qui vont changer complètement d'orientation, qui vont retourner, avec leur master, soit comme manager, soit à un autre poste de médiateur etc., d'autres fonctions ».

Il constate en effet que les diplômés ont acquis "une forme d'autorité et de sérénité", également relayée par certains DRH au retour de leurs délégués syndicaux centraux :

« Je prends l'exemple d'un Responsable des relations sociales à la RATP qui me dit : « Untel, depuis qu'il a fait le master, je trouve qu'il a pris beaucoup d'ampleur »… Bon, pour que le DRH le reconnaisse, c'est qu'il a dû se passer des choses. »

• La reconnaissance d'un niveau élevé de qualification à l'issue du master

La première motivation des candidats par rapport à la formation master est de rencontrer "l'autre camp" pour développer une vision stratégique, cette optique est partagée par les cadres syndicaux et par les cadres RH. Côté syndical plus particulièrement, s'y ajoutent deux motivations également très fortes, une reconnaissance forte "par la nation" et un développement personnel par la reprise d'études à l'âge de la maturité.

- Développer une vision stratégique :

« Donc la première chose que vient chercher le délégué syndical ici, c'est rencontrer… l'autre camp (il faut parler de « camp »), sa logique, sa pensée, comment il travaille etc., pour mieux demain, soit dans son poste de délégué syndical, soit la Fédération, la Branche etc., pouvoir agir en conséquence. Donc il y a une visée stratégique, des deux côtés. »

- Un très fort signe de reconnaissance de l'État :

« Deuxième réalité, qu'on retrouve avec deux accents différents des deux côtés. Du côté syndical, c'est une reconnaissance ; en fait il y a des gens qui ont 10 ans, 20 ans, 30 ans de militantisme, et à aucun moment on leur a dit : « Voilà ce que tu vaux ». (…)

C'est pour ça que je reconnais que l'université, en tant que service public, a un rôle capital. Et d'ailleurs vous assistez à chaque remise des diplômes, et en fait je le dis : « C'est la nation qui vous remet ce diplôme ». Et c'est là-dessus qu'est le symbole. Je crois qu'on a oublié ça, on a vraiment oublié. Pour moi le syndicalisme c'est une école de vie, sauf qu'aujourd'hui cette école de vie-là, elle n'est pas reconnue comme corps intermédiaire ayant sa place, avec une reconnaissance diplômante etc. (…) Et moi je le vois avec les militants syndicaux, quand ils viennent avec leurs enfants et leurs parents.

Pour les enfants, c'est énorme, l'émotion est perceptible. On ne se rend pas compte de ça. On a oublié ce symbole-là. Donc il y a… cette forme de reconnaissance."

Troisième aspect des choses : « Je veux me développer », me disait un délégué syndical central des entités d'Air France tout à l'heure : « Gérard, je n'avais pas pris un bouquin depuis 25 ans, là j'ai repris un bouquin, j'y prends goût, maintenant je vois sur Internet des choses » etc., enfin voilà, il dit : « Voilà ça a changé… »

- Le Master favorise des évolutions et reconversions

La reconversion professionnelle des militants à l'issue du Master n'est pas une généralité, mais Gérard Taponat recense régulièrement de très belles évolutions syndicales ou professionnelles de diplômés. Par ailleurs, il relate une évolution toute récente : la direction du Master a été contactée par des entreprises pour recruter d'anciens syndicalistes à des postes de responsables des relations sociales de sites.

« Ce diplôme les aide soit à retrouver un poste au sein de l'organisation, ailleurs, ou d'un poste de cadre fédéral ou confédéral, ou alors ça les aide à trouver un autre job demain. Je pense à deux d'entre eux, qui en plus ont été touchés par un plan social, donc il n'y avait qu'une seule solution, c'était la sortie de l'entreprise. Le master, dans les deux cas ils ont choisi d'évoluer…, l'un a rejoint un cabinet conseil en organisation et puis l'autre s'est mis consultant relations sociales, voilà, sa propre entreprise. Il a trouvé, à travers le master, la piste de décollage (…) Après j'en ai d'autres qui ont évolué…, je pense à un notamment à un délégué CGT qui est devenu par exemple conseiller social à la Direction générale de la SNCF (…) Et là j'en ai un autre (je ne peux pas encore dire l'entreprise), qui finit son master ici, qui est délégué syndical central aussi ; et il est prévu, sauf incident, qu'il devienne conseiller social du Président. »

4. Quelles perspectives pour les formations communes aux représentants des salariés et des employeurs ?

Les formations communes au dialogue social sont un moyen prévu par la loi Travail d'août 2016. Inspirée du rapport Combrexelle, cette mesure législative concerne le développement de « formations communes aux représentants des salariés et aux représentants des employeurs, en vue d'améliorer le dialogue social dans l'entreprise ». Il s'agit d'outiller la réflexion des négociateurs des deux bords, mais aussi - et surtout - de

combattre la culture de défiance qui domine les relations sociales en France. Un rapport du Cese en mai 2016 avait en effet pointé l'insuffisance de formation pratique des acteurs du dialogue social, alors que le rapport Combrexelle analysait les freins culturels au dialogue. Ces formations s'adressent par principe à un public mixte : salariés, agents du service public, élus du personnel, dirigeants et magistrats (l'art. 33 de la loi). L'INTEFP, l'organisme de formation des inspecteurs du travail, a été chargé de rédiger un cahier des charges de ces formations avec la participation des acteurs du dialogue social et de différents experts.

4.1 Points de vue d'acteurs sur les formations communes en novembre 2017

La formation commune fait l'objet de points de vue très contrastés des acteurs, exprimés lors du Colloque Miroir Social Les relais 2017 organisé le 23/11/2017 par les associations Trouver-une-formation-CE.com et Miroir Social avec le soutien de l'Anact, du Centre Inffo et du ministère du Travail. Sur les objectifs, premièrement, certains la considèrent comme indispensable à une évolution qualitative des pratiques, alors que les sceptiques considèrent à l'inverse que la formation ne peut pas suffire à modifier une culture de défiance entre partenaires sociaux. Parmi les premiers, Alain Maspataud, secrétaire national de la fédération UNSA Industrie Construction et délégué syndical dans une entreprise de l'industrie du médicament, considère que « la formation est indispensable des deux côtés » et insiste sur la nécessité d'apprendre à écouter l'autre partie. Un enthousiasme partagé par Virginie Malnoy, directrice adjointe Harmonie Mutuelle groupe VYV et directrice régionale Bretagne-Normandie, une entreprise récompensée pour ses actions en matière de dialogue social et de valorisation des compétences de ses représentants du personnel : "Pour faciliter le dialogue social, il est important de mettre en place des formations communes pour donner à tous les interlocuteurs le même socle de connaissances et leur permettre de redevenir acteur de leur santé et de leur protection sociale." Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique à l'Anact, doute pour sa part que les formations communes se développent réellement. En effet selon lui, la formation commune suppose « un certain niveau de maturité des acteurs », qui ne serait atteint que dans une minorité d'entreprises. Il pointe la différence entre une conception de la négociation considérée comme un art plus ou moins inné en France et les cultures anglo-saxonnes qui reconnaissent la possibilité de développer les

compétences de négociation.

Concernant la pertinence et le réalisme du projet, deuxièmement, les dimensions idéologique et stratégique interrogent. Certains doutent que la formation au dialogue social puisse se passer de l'étiquette d'un formateur estampillé "employeur" ou "syndicat". La plupart des participants au colloque s'accordent sur la possibilité de développer des formations communes sur des thèmes de négociation consensuels. Ainsi Christophe Doyon, Directeur Général de Secafi, conseille de commencer par des formations de droit social ou de santé au travail : « L'économie, la stratégie, la protection sociale sont des sujets plus engageants, intervenant dans un second temps ».

4.2 Le Master de Dauphine : neuf années d'expérience très favorable aux formations communes

Le Master « Négociation et Relations sociales » de Dauphine, présenté ci-dessus, est l'un des rares cas de mise en place d'une formation commune entre responsables RH et représentants syndicaux en France. Les neuf années de mise en œuvre du dispositif permettent d'en tirer quelques pistes de réflexion pour le projet de formation commune développé par l'INTEFP en 2018 dans le cadre de la réforme du dialogue social. Les préoccupations d'acteurs relayées ci-dessus pourraient trouver des réponses dans les caractéristiques du Master de Dauphine, tout d'abord la neutralité du certificateur public, mais aussi les méthodes pédagogiques de coopération qui permettent aux candidats RH et syndicaux d'étudier tous types de sujets de négociation ensemble.

• *Développer la coopération entre acteurs pour améliorer la qualité du dialogue social*

Gérard Taponat a imaginé en 2008 cette formation regroupant chaque année une promotion composée à 50 % de cadres syndicaux et de 50 % de responsables des relations sociales en entreprise. Jean-Denis Combrexelle a lui-même fait partie de l'équipe pédagogique du Master pendant plusieurs années avant de proposer les formations communes prévues par la loi Travail de 2016. Gérard Taponat revient avec nous sur ce qui a motivé la création de ce master commun aux "deux camps" du dialogue social :

« Dans mes expériences en tant que directeur des Affaires sociales, j'ai noté…, dans beaucoup de situations que finalement les choses n'étaient pas ce qui paraissait évident, entre deux camps, deux situations etc., et que j'ai

rencontré des hommes et des femmes intéressants dans tous les milieux. (...) Le paradoxe français, c'est qu'on parle beaucoup de dialogue social, mais on ne l'enseigne pas. (...) Donc il y a pour moi une faiblesse que j'ai voulu réparer. Et puis avec un constat, c'est que finalement c'est la vie qui a fait qu'on est d'un côté de la table ou l'autre, et que... voilà, il n'y a pas les cow-boys et les indiens, les bons et les méchants, il y a une situation sociale qui dépend de la vie de chacun, du travail etc. (...) Le projet qui était le mien initialement (et qui s'est réalisé), c'était de diffuser dans la cité des gens capables d'avoir un autre point de vue, tout en restant fidèles à leur mission, leur mandat, etc »

Gérard Taponnat considère que ce résultat est atteint. Les neuf premières promotions ont permis de rapprocher les négociateurs des deux bords en les faisant travailler ensemble sur des sujets innovants, en les amenant à sortir des postures d'opposition. Et ces résultats se répercutent au sein des entreprises, à travers la diffusion d'une culture de dialogue social fondée sur la coopération :

« À la fin on se retrouve à avoir une promotion de gens qui ont tous leur master, qui l'ont mérité. Et puis... eh bien on les dispatche dans l'entreprise. Et là je vois les premiers échos, les premiers retours de ces promotions qui ont été dispatchées dans différentes entreprises : publiques, privées, grandes, petites, etc., dans le changement complet des relations sociales qui s'opère à travers ces acteurs-là. (...) »

Outre le travail coopératif, on a pu observer une diffusion des cultures sociales des entreprises les plus avancées vers l'ensemble des négociateurs participant à la formation :

« Il y a des cultures d'entreprises sociales dans lesquelles il y a une forme de protocole relationnel qui s'est mis en place dans l'entreprise, dont j'hérite là, qui m'est utile, par rapport aux petites PME, dans lesquelles la DRH ou le délégué syndical de la structure, lui, il n'a pas cette culture. »

Un autre effet puissant du master est la constitution d'un réseau d'échange de pratiques très actif entre les différentes promotions du master, constate Gérard Taponat :

« Dès qu'il y en a un qui a un souci d'application d'un accord etc., il envoie un mail à tout le monde, et en fait on lui répond : « Moi dans ma boîte j'ai ça », « Moi tu sais, en tant que syndicat, au dernier CE, voilà ce que j'ai dit... », etc. Et en fait il s'est créé des communautés, qu'importe la position que l'on a, ils sont restés dans l'esprit de la promotion. »

• *Formation commune : neutralité et méthode pédagogique*

Gérard Taponnat revient sur l'ingénierie du master, qui respecte les exigences et la neutralité d'un diplôme d'État, tout en prenant en compte les attentes des entreprises et des organisations syndicales, notamment en termes de gestion des parcours des militants syndicaux. En effet, la formation du Master a la particularité d'être mise en œuvre à travers des conventions passées avec les entreprises et les organisations syndicales :

« On a une convention qui nous permet d'accueillir des stagiaires dans un cadre qui correspond également au parcours militant que l'organisation veut mettre en place. Et donc là on a une articulation entre l'université, qui offre un service de l'État sur une forme de reconnaissance par un tiers, et en même temps on est dans une forme de GPEC à l'intérieur des organisations syndicales, sur la notion de parcours, de développement, etc. »

• *Une méthode pédagogique innovante : la mise en situation paritaire*

La pédagogie développée pour le master est entièrement pensée pour mettre les participants en situation de négociation quasi-réelle, assortie d'exigences de coopération entre les "négociateurs". De plus, le droit à l'erreur permet de réduire progressivement les disparités de niveau académique des candidats : plusieurs essais sont possibles pour chaque devoir demandé. Plus précisément, le cursus repose sur la coopération "d'équipages" composés de trois personnes, syndicalistes et négociateurs RH, le déséquilibre numérique étant volontaire, en faveur de la partie syndicale ou patronale selon les trios. Les participants ont des défis multiples à relever, y compris pour le mémoire de validation du master.

« Dans la pédagogie, il y a celle de l'équipage, où il y a une forme de transfert en quelque sorte, les uns par les autres. Et puis il y a un esprit promotion, auquel je tiens énormément. Un exemple précis. Le mémoire final du master est un mémoire en équipage, un équipage de trois : deux syndicalistes, un RH ; ou deux RH et un syndicaliste. Nombre impair.

Premier défi déjà : s'entendre ; ce ne sont pas eux qui choisissent l'équipage, c'est nous qui choisissons.

Deuxième défi : trouver un sujet qui n'a jamais été négocié encore, et innovant. Ici on est rattachés à un laboratoire de recherche en sociologie qui est le CREPA, et notre prospective… (…)

Autre défi encore : ils doivent trouver une entreprise qui va accepter que l'équipage fasse l'étude du sujet innovant dans leur contexte, pour à la fin du

mémoire, la troisième partie du mémoire, c'est un accord d'entreprise, un projet d'accord d'entreprise, clé en main, qui tient compte de la problématique analysée, des solutions proposées, et qui se traduit par un accord. Après, l'entreprise le prend ou ne le prend pas. (...) »

La dimension collective est articulée avec une dimension individuelle également forte du dispositif. Gérard Taponat revient sur les premiers devoirs demandés aux participants, qui lui permettent d'individualiser la formation et l'accompagnement des candidats :

« Tout ça parce que moi je veux..., je veux en fait les aider dans leur propre mission. D'ailleurs les premiers devoirs qu'ils ont à faire, c'est l'auto-diagnostic de leur propre dialogue social dans leur propre entreprise. (...) Et en fait dans les deux premiers devoirs qu'ils font, l'un sur la radioscopie des relations sociales, l'autre sur le diagnostic du calendrier social, en fait je comprends où ils en sont culturellement dans l'appropriation de leur milieu de leur entreprise, du dialogue social. Ce qui m'aide par la suite pour la composition des équipages. Mais ce qui m'aide également pour les aider, les accompagner individuellement, parce qu'il y a un gros travail de coaching individuel des militants et des DRH qui sont dedans. »

• Le contenu de la formation commune : une négociation qualitative sur tous les sujets

Intrigués par la très forte cohésion d'équipe mentionnée par Gérard Taponat dans sa description des travaux des "équipages mixtes", dans lesquels aucun thème de négociation ne semble être tabou, nous sommes revenus sur ce point qui prend le contre-pied des sceptiques de la formation commune. Gérard Taponat confirme et explique les conditions de cette entente malgré les divergences d'intérêts :

« C'est un débat, un vrai débat. Mais il n'y a pas de frustration, il n'y a pas de violence, il n'y a pas d'opposition etc. À un moment donné chacun comprend. Parce qu'en fait nous travaillons sur une méthode ici, c'est la négociation qualitative. En cours fondamental sur la négociation, je leur explique qu'on leur a appris qu'ils étaient face à face, et que l'accord, en fait, c'était ce que chacun oublie. Alors que là je les mets, par rapport à un problème qui n'est ni chez l'un, ni chez l'autre, mais qui est devant nous. Pourquoi on coûte plus cher ? Pourquoi on est moins cher ? etc., ça ce sont des vrais problèmes. D'accord ? Et donc du coup plutôt chercher à ce qu'on va gratter sur l'autre, et on cherche à réunir vers ce qui nous rassemble. Tout le parcours est comme ça, un parcours de convergence. »

Gérard Taponat confirme que même les sujets d'actualité les plus délicats sont abordés par les équipages paritaires :

« Et on ne neutralise pas et on ne met pas de côté les sujets fondamentaux contemporains qui sont dans l'entreprise aujourd'hui. Ça, je refuse l'idée de les mettre de côté. Donc on aborde… J'ai un équipage qui a travaillé sur le fait religieux par exemple, en ce moment, dans deux entreprises publiques dans lesquelles le problème est… On l'aborde, ce problème-là. J'ai un autre équipage qui travaille par exemple sur un accord pour les entreprises de type Uber, qui fonctionnent à partir de plateformes internet. Ils se confrontent à des entreprises, et donc ils ont des points de vue divergents. Après, comment ils convergent ? La question en fait c'est qu'on ne s'interdit aucun sujet. »

Les seules frictions observées dans les groupes sont interpersonnelles et non pas politiques. Lorsque deux candidats s'opposent, on les invite à s'entendre, comme ils devront tenter de le faire en situation réelle. La dimension politique ne fait donc pas obstacle au fonctionnement des méthodes pédagogiques du master. Elle freine de moins en moins de syndicats dans la signature de conventions avec l'Université Dauphine.

« Bien sûr il y a eu au début des réticences du côté de certains syndicats en disant : « On ne forme pas nos militants dans une fac de droite qui sélectionne (…) Au début un partenariat a été fait avec différents syndicats : la CFDT, l'UNSA, ensuite la CGC. Et puis nous ont rejoint récemment la Fédération FO Métaux et CGT Travailleurs de la métallurgie. »

Du côté des employeurs toutefois, des reproches continuent d'être adressées à Gérard Taponat : *« Mais du côté RH, moi le reproche qu'on me fait c'est : « Tu donnes aux délégués tous nos outils stratégiques ». C'est ce qui m'est reproché. »*

5. La validation de blocs de compétences syndicales : élargir l'accès aux diplômes

Dans un autre registre, c'est un enjeu de sécurisation des parcours militants que poursuit le projet de création de blocs de compétences "syndicales", dont la validation doit faciliter l'accès à des diplômes et titres professionnels. Le chantier d'ingénierie de certification avec le groupe de travail syndical mobilisé par la DGEFP en 2017-2018 avec l'appui de l'Afpa s'inscrit dans la continuité de la loi Rebsamen. Il correspond à la mise en œuvre d'un dispositif public interprofessionnel qui officialise le principe de

reconnaissance des compétences syndicales.

Le développement de nouvelles certifications et leur modularisation en blocs de compétences s'inscrit également dans les évolutions de la formation continue prévues par la loi du 5 mars 2014, dans le même objectif de sécurisation des parcours de tous les salariés.

Pour mémoire, nous retraçons ci-dessous brièvement le contexte général de re-définition des certifications en blocs de compétences ces dernières années, en évoquant le rapport Pour le développement de l'apprentissage, remis par Sylvie Brunet au gouvernement le 30 janvier 2018.

5.1 Les blocs de compétences définis par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle

La notion de bloc de compétences a fait son apparition dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. En même temps qu'elle crée le compte personnel de formation (CPF), cette loi prévoit que les formations éligibles au CPF sont celles sanctionnées par une certification enregistrée au répertoire national des certifications (RNCP) ou « permettant d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire, visant l'acquisition d'un bloc de compétences ». Ce nouvel outil participe d'une volonté partagée des partenaires sociaux et du législateur de sécuriser les parcours professionnels. Il symbolise bien l'esprit de la loi qui établit une personnalisation des droits à la formation, ceux-ci étant désormais attachés à la personne, par l'intermédiaire du CPF. Depuis 2014, les certificateurs ont donc entrepris de découper les référentiels de certification en « blocs de compétences ». (Source : CEREQ, Point sur la réforme de la formation professionnelle, n°4).

À terme, cette logique de construction de parcours professionnel sur la base de l'acquisition progressive de blocs de compétences devrait reposer sur une plus grande cohérence du système de certifications, en créant notamment des blocs communs soit pour un même certificateur (notamment sur des compétences transversales), soit entre différents certificateurs (organisation de passerelles), ou encore en mettant en place des systèmes d'équivalences des blocs de compétences entre plusieurs certificateurs.

Le chantier sur les blocs de compétences syndicales prend toute sa signification dans ces perspectives de création de passerelles entre différents certificateurs et secteurs professionnels, à partir de blocs de

compétences transversales. On peut d'ailleurs remarquer que les revendications syndicales en faveur de la création blocs de compétences transversales plutôt que de certifications syndicales vont tout à fait dans le sens de la réforme générale des certifications.

5.2 Des modes variés d'élaboration des blocs d'un certificateur à l'autre

Une étude menée conjointement par l'AFDET et le Céreq sur cette question, réalisée mi-2017, a analysé le processus de découpage en blocs de compétences des différents certificateurs (ministères, branches professionnelles, organismes privés ou consulaires). Selon cette étude, le découpage en blocs s'opère de façon très hétérogène d'un certificateur à l'autre. En effet, rappelle le CEREQ, le législateur a introduit la notion de « bloc de compétences » sans lui apporter de définition opérationnelle. Dans certains cas, le bloc renvoie à un sous-ensemble du référentiel d'activités, dans d'autres à celui du référentiel de certification, la terminologie utilisée étant elle aussi fort variable. De même, il n'est pas toujours aisé de trouver une articulation claire entre blocs de compétences et unité certificative. La construction des blocs pourrait, sans une régulation d'ensemble, conduire à une amplification du flou des compétences et des savoirs des individus sur le marché du travail avec un risque fort de balkanisation du système de certification, concluent les auteurs de l'étude.

On observe ainsi que le législateur a une fois encore placé les acteurs de la formation professionnelle en situation d'expérimentation d'une nouvelle méthode. Cela éclaire la complexité du chantier confié à l'Afpa et aux acteurs syndicaux pour définir les blocs de compétences syndicales.

5.3 Le Groupe de travail animé par la DGEFP et l'Afpa en 2017 pour la définition de blocs de compétences certifiantes à inscrire à l'inventaire de la CNCP

Notons que dans le champ syndical, la définition de blocs de compétences transférables est une nouvelle étape d'ingénierie des compétences, après la définition en 2012 d'un référentiel commun d'activités et de compétences syndicales, le Mandascop. Ce travail, coordonné de 2010 à 2012 par l'association Réalités du Dialogue Social avec l'appui du CEREQ et du CEDAET, a associé les différentes organisations représentatives de salariés (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, FO, Unsa) et d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA). Il a consisté à produire un outil en appui aux démarches des organisations pour « désigner, informer, former et accompagner les

mandatés ». Ce référentiel d'activités et de compétences a donc une vocation plus large que la certification professionnelle. Toutefois, le Mandascop ne couvre pas l'intégralité des mandats et de leurs activités, en particulier, les mandats de représentants syndicaux au sein des organismes sociaux n'y figurent pas.

5.4 Contexte et enjeux du chantier de certification des salariés mandatés

Le chantier de validation des compétences syndicales par la certification est l'une des deux commandes de travaux d'études du gouvernement dans le cadre de la réforme du dialogue social en cours, nous rappelle fin 2017 Alain Adelise, Responsable ingénierie de formation à l'Afpa :

- Le travail d'ingénierie confié à l'Afpa consiste à définir des blocs de compétences transférables que les élus pourront obtenir directement en passant devant un jury, et qui seront mis en équivalence avec des certificats de compétences professionnelles de titres professionnels du Ministère du travail. L'accès à une certification sera ainsi facilité par une réduction de parcours de formation. Cette commande remonte à la Loi Rebsamen (2015), qui prévoit déjà la création de certifications et leur inscription à l'inventaire de la CNCP.
- L'autre commande, plus récente, est l'étude confiée à Jean-Dominique Simonpoli, Directeur de l'association Dialogues et à Gilles Gateau, DGRH du Groupe Airfrance, sur les modalités de reconnaissance en entreprise.

Au moment de notre entretien fin 2017, Alain Adelise indique que le gouvernement semble privilégier l'évaluation des compétences en entreprise à une validation par des diplômes, titres et certificats. Les organisations syndicales craignent également que les mesures de la loi Rebsamen soient appliquées a minima concernant l'accès à la certification. Alain Adelise rappelle les enjeux du projet de certification des mandatés, qui échappent en partie aux prérogatives des DRH d'entreprises :

- Conjointement aux élections des CSE au sein des entreprises en 2018 et 2019, plusieurs dizaines de milliers d'élus perdront leur mandat et devront donc se repositionner à plein temps sur une activité professionnelle.
- Or, très peu de mandatés arrivent à se repositionner dans leur entreprise, qu'ils soient cadres, techniciens, employés ou ouvriers. Ils sont donc amenés à envisager une mobilité externe et à répondre aux exigences du marché du travail.
- Une partie d'entre eux a un faible niveau de formation initiale et ils doivent actualiser leur niveau de diplôme pour se repositionner à un niveau

correspondant à la progression qu'ils ont vécue à travers leur mandat syndical.

5.5 Méthodologie proposée par l'Afpa et déroulement du projet

Le chantier " blocs de compétences syndicales " animé par l'Afpa concerne les différents mandats en entreprise, CE, DP, CHSCT, DS, DSC. Initialement paritaire, il a finalement été piloté par un groupe de travail syndical. Ce groupe de travail s'est réuni cinq fois en 2017. Quarante militants ont été associés à la définition de compétences transférables pour l'obtention d'un titre. Des entretiens semi-directifs d'une heure trente ont questionné les activités des militants, comment ils les réalisent et avec quelles contraintes. Cette investigation a permis de définir six blocs de compétences relatifs aux mandats de DS, DSC, DP, CE et CHSCT, qui ont été mis en correspondance avec des certificats de compétences professionnelles (CCP) :

- Suivi de dossier social d'entreprise
- Animation et encadrement d'équipe
- Assistance dans la prise en charge de projet
- Médiation sociale
- Prospection et négociation commerciale
- Gestion et traitement de l'information.

Après notre entretien, ce travail s'est poursuivi par la définition systématique d'équivalences des blocs avec des parties de titres, à l'issue d'une expérimentation sur les principales situations professionnelles qui peuvent être visées par les anciens élus.

Au premier trimestre 2018, le groupe de travail aura mis les blocs en équivalence avec cinq titres professionnels : responsable de petite et moyenne structure (niveau III) ; assistant de direction (niveau III) ; médiateur social accès aux droits et services (niveau IV) ; négociation technico-commercial (niveau III) ; gestionnaire de paie (niveau III).

Concrètement, explique Alain Adelise, les blocs de compétences liés aux mandats syndicaux doivent permettre de valider directement une part importante du titre professionnel, de l'ordre de 90 %, qui sera complétée par l'argumentation du candidat, voire par une formation ou des périodes d'observation. À titre d'exemple, il mentionne l'écart entre les compétences en négociation commerciale et en négociation collective, qui nécessitera un effort supplémentaire de la part des candidats.

Le groupe de travail a aussi réfléchi aux modalités d'évaluation, d'organisation des jurys, de communication sur le dispositif, et aux

modalités d'accompagnement. Ainsi, les jurys seront composés d'un syndicaliste et d'un professionnel du métier visé. De plus, la nécessité d'un accompagnement des mandatés à la préparation de la soutenance a été affirmée par tous les participants. Il s'agit d'apprendre à écrire et argumenter le dossier professionnel qu'ils présenteront au jury, pour montrer qu'ils sont capables de transférer leurs compétences syndicales dans l'activité professionnelle.

En somme, indique Alain Adelise, le dispositif de validation de blocs de compétences transférables devrait faciliter l'accès à la certification des mandatés, sans pour autant évincer les dispositifs de validation des acquis de l'expérience et/ou la validation des acquis professionnels. Compte tenu du niveau de formation initiale moyen de nombreux élus, ces voies d'accès à la certification devraient se développer pour leur permettre d'accéder directement à un niveau Bac+2 et prétendre à un diplôme de niveau plus élevé ensuite.

Le projet « blocs de compétences » au premier semestre 2018

- Deux arrêtés du 18 juin 2018 ont officialisé la mise en œuvre des six blocs et des cinq titres mis en équivalence par le groupe syndical à ce stade. Le premier arrêté concerne la création de la certification prévue à l'article L.6112-4 du code du travail, « relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical ». Le second arrêté fixe les modalités d'équivalences entre la certification et les titres professionnels du Ministère chargé de l'emploi.
- Le dispositif a été expérimenté en région Pays de la Loire, permettant à neuf premiers représentants du personnel et délégués syndicaux de valider une certification via le dispositif de « blocs de compétences syndicales ». Pour accompagner les candidats dans leur démarche, l'Afpa a organisé des entretiens individuels de positionnement des compétences transférables, ainsi que six à huit semaines d'ateliers collectifs préparant au passage devant un jury. Ce parcours s'est clôturé par la session d'examen les 11 et 12 juillet 2018, une heure de soutenance face à un jury de professionnels et de représentants syndicaux. Les représentants du Ministère du travail ont remis le 25 juillet à chaque lauréat un certificat de compétences professionnels (CCP) dans un domaine précis, par exemple le CCP « suivi de dossier social d'entreprise » ou encore celui de « prospection et négociation commerciale ». Le certificat validé en deux mois par cette nouvelle voie originale devra être complété par un ou deux CCP pour ceux qui souhaitent valider un titre professionnel complet, en participant à une formation Afpa ou par une VAE « classique ». Le déploiement du dispositif « blocs de compétences syndicales » est prévu sur l'ensemble du territoire national au dernier trimestre 2018 (voir communiqué de presse en annexe 2).
- Ultérieurement, les certifications et les publics concernés par ce dispositif devraient être élargis, indiquait Philippine Arnal-Roux sur le site www.trouver-une-formation-ce.com dans un article du 5 mars : le groupe de travail animé par l'Afpa et la DGEFP procéderait à la définition des compétences syndicales « hors mandats d'entreprise ». Des passerelles vers les certifications qui ne relèvent pas du Ministère du travail (en organisation du travail, prévention sécurité, etc.) seraient également envisagées en partenariat avec le Cnam et les Universités.

5.6 L'accompagnement du projet professionnel et la VAE pour renforcer l'accès à la certification

Il est aussi prévu que le chantier « blocs de compétences syndicales » soit complété par une généralisation de l'accompagnement du projet professionnel des anciens salariés mandatés sur le territoire, via le réseau des Conseillers en évolution professionnelle. Cet accompagnement renforcé est en effet jugé nécessaire pour aider les délégués à prendre conscience du niveau qu'ils ont atteint grâce à leur parcours militant, reprendre confiance en eux et repérer un nouveau métier. Les conseillers en évolution professionnelle (CEP) seraient particulièrement disposés à cet accompagnement du fait de leur pratique du conseil auprès de publics spécifiques variés, selon une étude sur les compétences des CEP réalisée par l'Afpa en 2017.

6. Créer des passerelles entre formations syndicales et certifications professionnelles

L'Institut de formation de la CFDT en Île-de-France, l'Irefe, est un organisme de formation professionnelle à part entière, inscrit sur DataDock – la nouvelle base de données de référencement des organismes de qualité créée par les OPCA/OPCO et les OPACIF – et reconnu dans le domaine de la formation des représentants du personnel. Il s'appuie sur une équipe de huit permanents, de 40 formateurs occasionnels bénévoles et d'intervenants experts de domaines spécifiques (ergonomes, juristes, etc.). Pascale Lukas, responsable de l'Ingénierie et de l'Animation à l'Irefe, est une militante CFDT de longue date. Elle a commencé sa carrière comme assistante sociale avant de devenir responsable syndicale CFDT à la Ville de Paris pendant huit ans tout en intervenant à l'Irefe comme formatrice occasionnelle. L'Irefe lui propose alors un poste permanent de formatrice-conceptrice sous réserve de valider un Master de Responsable Formation. Son parcours illustre bien l'exigence de l'Irefe en termes de professionnalisme, indique P. Lukas, qui plaide pour la généralisation de « formations syndicales » de qualité et pour leur reconnaissance comme actions de formation professionnelle continue.

6.1 Des partenariats de validation des acquis de la formation syndicale avec le Cnam et l'Afpa

Améliorer l'accès des militants à la certification pour sécuriser leurs parcours est un chantier prioritaire de la CFDT, et ce dès le début du

mandat : « Dès que le salarié prend un mandat, il faut lui proposer en même temps quelque chose pour l'aider à rechercher une certification ». P. Lukas insiste aussi sur l'exigence de neutralité des acteurs qui évaluent et valident les compétences : « on ne peut pas demander à l'employeur d'évaluer les compétences syndicales et l'organisation syndicale n'est pas neutre pour faire cela ». Après avoir envisagé un partenariat avec Sciences Po, l'Irefe s'est tourné vers le CNAM en 2014, en raison de l'expérience de cette institution en matière de formation des adultes et de prise en compte de l'expérience. L'Afpa est également associée pour les certifications de niveau CAP ou Bac. Autres avantages de ces choix de partenaires : le Cnam et l'Afpa sont bien implantés sur tout le territoire.

La création d'un système d'équivalences entre modules Irefe et unités d'enseignement du Cnam constitue la deuxième étape de ce partenariat, qui a été enclenchée en 2017. À l'issue de ce travail, les militants CFDT pourront faire valoir leurs attestations de formation Irefe en Santé du travail, Gestion – organisation ou encore en Droit social, pour obtenir une dispense de formation sur des Unités d'enseignement équivalentes du Cnam. En effet, les formations Irefe sont animées par des professionnels de la formation et des experts ; de plus, certains modules sont assez importants pour qu'on puisse envisager leur équivalence avec des unités d'enseignement de 80 heures au Cnam par exemple, observe P. Lukas. Cela nécessitera aussi de renforcer le contenu de certaines formations Irefe et d'améliorer les droits à la formation des militants et leur accès aux financements.

Un partenariat équivalent sera monté avec l'Afpa pour les certifications de niveaux IV et V, qui peuvent mieux convenir à de nombreux militants. Il incluera une formation des conseillers Afpa à l'accueil des militants, ainsi que la mise en place de systèmes d'équivalences. En particulier, les « blocs de compétences syndicales » élaborés par l'Afpa et les organisations syndicales seront rendus accessibles "sur dispense", après une adaptation de la formation syndicale pour qu'elle prenne en compte ces blocs.

Outre les freins culturels et politiques à la validation des compétences acquises en formation syndicale, Pascale Lukas évoque les impératifs pratiques et financiers qui lui semblent incontournables :

- l'archivage des attestations de formations syndicales par l'entreprise serait nécessaire lors de l'entretien professionnel des représentants syndicaux, sachant que l'Irefe incite les adhérents CFDT à les conserver au début de chaque formation ;
- des évolutions législatives seraient nécessaires pour que la formation des

militants s'inscrive dans le cadre de la formation professionnelle continue. Les ambitions relatives à la montée en compétence des syndicalistes et au maintien de leur employabilité pourraient alors s'appuyer sur des financements appropriés ;
- enfin, l'Irefe travaille à la réingénierie des formations syndicales, afin de les rendre valorisables au sein des dossiers de VAE, notamment en prévoyant des modules d'évaluation des acquis de ces cursus.

Sylvie Ganne, chargée d'ingénierie pédagogique au Cnam, estime aussi que ce dernier point est essentiel pour lever un réel frein au développement de la VAE des militants syndicaux au Cnam. Selon elle, une validation totale ou quasi-totale des compétences de délégués CHSCT pourrait être envisagée sous cette réserve, pour valider les certifications d'hygiène et sécurité au Cnam. Or dans le contexte actuel, l'information VAE n'est pas suivie d'effets en termes d'inscriptions de syndicalistes en parcours VAE.

6.2 Le « Projet Personnel et Professionnel » Cnam-CFDT : un effet positif sur l'accès à la certification des militants

Le partenariat de l'Irefe avec le Cnam a d'abord été ciblé sur l'orientation des syndicalistes vers une certification, à travers deux types d'action :
- Des groupes de travail avec les conseillers en orientation du Cnam ont été animés par l'Irefe pour leur permettre d'appréhender les activités et compétences syndicales. Un réseau de conseillers capables de recevoir un militant a ainsi été créé au Cnam.
- La création des ateliers Parcours Personnel et Professionnel (PPP), qui aide les militants à identifier une certification neutre qui facilite leur retour à une activité professionnelle.

Le service Valorisation du Parcours militant a été mis en place fin 2015 au Cnam pour répondre aux militants CFDT d'Ile de France qui souhaitent faire reconnaître leurs compétences syndicales par l'obtention d'un diplôme, explique Sylvie Ganne, Chargée d'ingénierie pédagogique au Cnam et Chef de projet valorisation du parcours militant. Le parcours Projet Personnel et Professionnel (PPP) les accompagne dans la définition de leur projet de formation ou de VAE. Il s'agit d'un dispositif court organisé sur quatre jours en groupe, incluant des mini-entretiens individuels et un travail personnel sur le projet de certification.

Les participants sont adressés au Cnam lors d'une demi-journée périodique d'information sur la formation organisée par l'Uri-CFDT Ile de France. On propose à ceux qui ont besoin de préciser leur projet de

formation ou de VAE de s'inscrire au parcours PPP.

L'expérience des six premières promotions permet d'observer la concrétisation des inscriptions à un cursus certifiant à l'issue du parcours PPP. Selon l'enquête réalisée auprès de la promotion 2016, la quasi-totalité des 40 militants volontaires engagés dans le parcours d'orientation se sont inscrits au Cnam ou à l'Afpa en vue d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel.

Ces parcours ont également contribué à la diversification des choix de certifications : Master Ressources Humaines, Certificat Accompagnement social et professionnel, Licence Formation des adultes, Licence de Droit, Licence Santé au travail, Master Psychologue du travail, Master Télécommunications, Certificat CléA… Selon les cas, les certifications ont été obtenues par la Validation des acquis professionnels (VAP 85) ou la Validation de l'enseignement supérieur (VES), ou validées après un parcours de formation complet au Cnam ou à l'Afpa.

Sylvie Ganne a pu observer une réelle évolution des participants à l'issue du parcours PPP, qui les aide à prendre conscience des compétences acquises par la militance :

« Les militants sont souvent en burn-out à leur arrivée, (…) ils manquent réellement de confiance dans leurs compétences. Ils ont souvent un petit niveau de formation initiale et ont beaucoup progressé par leur engagement syndical, si bien qu'ils ont du mal à évaluer leur niveau actuel ».

Le travail de groupe leur permet de repérer de nombreuses compétences : organisation, gestion, communication, négociation, animation d'équipes, sens de l'écoute, rédaction, analyse… Les échanges visent surtout à ce que les participants acquièrent une confiance dans leurs propres compétences et s'autorisent à en parler : « Après leur parcours, ils ont repris pied, ils ont repris les rênes de leur parcours ; ils prennent conscience qu'ils savent faire plein de choses ».

7. Certification des compétences syndicales : un essai à transformer sous reserve de décisions politiques et financières

À l'heure actuelle, les initiatives les plus abouties de valorisation des compétences syndicales au sein de diplômes semblent être celles des grandes écoles et universités qui ont proposé des parcours sur mesure à de petites promotions de responsables syndicaux sélectionnés par leur organisation ou leur entreprise. Des apports académiques d'enseignants-

chercheurs de haut niveau contribuent à renforcer chez ces rares élus l'approche stratégique des problèmes économiques et sociaux contemporains. Caractéristique classique des grandes écoles, ces cursus visent aussi à développer un esprit de corps et de réseau entre les participants, qui sont tous des négociateurs nationaux et resteront en contact pour débattre des choix stratégiques à réaliser dans le cadre de négociations futures. Ces diplômes d'institutions renommées apportent aussi aux lauréats une très forte reconnaissance de leur engagement syndical, au terme d'une forte montée en responsabilités dans leur organisation.

On peut espérer que les témoignages des responsables pédagogiques rencontrés dans ces écoles et universités inspirent la création de dispositifs ouverts au plus grand nombre, qui pourraient être soutenus par une politique ambitieuse de formation à destination des élus du personnel. Car à ce jour, les efforts pour déployer largement des dispositifs de validation des compétences en direction de représentants syndicaux et de délégués du personnel ont eu peu de succès. Les Instituts régionaux du travail qui s'y sont essayés ont néanmoins pu capitaliser des enseignements et préconisations qui pourront être également réinvestis.

Le tour d'horizon de ces différents types d'expérimentations nous permet toutefois de suggérer, comme la plupart des personnes rencontrées, une adaptation des dispositifs de validation des compétences aux profils atypiques des représentants syndicaux.

Nous formulerons à ce stade deux conditions de réussite qui reposent sur des observations récurrentes de l'étude. La première serait d'envisager des dispositifs mixtes intégrant des actions de formation et des actions de validation directe des compétences. Le caractère partiel de la validation des compétences revient en effet dans les différents cursus analysés, qui prévoient tous des périodes de formation. Rappelons aussi que les lauréats que nous avons rencontrés parmi les militants CFTC ont validé leurs diplômes par la VAE après avoir complété leur expérience par des formations. Les domaines spécifiques qui n'ont pas été développés par l'expérience des mandats ou la pratique professionnelle du militant pourraient justifier l'acquisition par la formation de blocs de compétences constitutif du diplôme. Il semble aussi que l'accès à un diplôme de l'enseignement supérieur nécessite différents apports qui s'acquièrent en formation : savoirs académiques complémentaires, méthodologie d'enquête et de veille, techniques de rédaction, jeux de rôle en groupe, etc. La piste

d'une combinaison validation-formation est pratiquée au sein des cursus universitaires de dialogue social étudiés. Ceux-ci s'appuient en effet sur la valorisation des acquis de l'expérience syndicale, tant par le recours à la VAP en amont de la formation, que par une pédagogie basée sur l'analyse des pratiques de négociation et de dialogue social. Cette piste a également été explorée par le groupe de travail syndical animé par la DGEFP et l'Afpa sur les blocs de compétences, qui envisage d'attribuer l'équivalence avec une partie de titre Afpa – de l'ordre de 90 % au maximum – la formation étant nécessaire en complément.

La deuxième condition est celle d'un consensus paritaire relatif aux dispositifs, par leur implication équilibrée tant au stade de l'ingénierie de création des certifications que dans la mise en œuvre des jurys. De fait, le succès des dispositifs de validation proposés réside dans le niveau de reconnaissance collective des diplômes ou des titres concernés, ainsi que des institutions qui les délivrent. Plusieurs études ont en particulier montré que la relation formation-emploi était beaucoup plus favorable lorsque les employeurs sont réellement impliqués dans la création et la mise à jour des dispositifs. On peut citer à cet égard la comparaison par Olivier Giraud des systèmes français et allemand de formation professionnelle, qui s'opposent par une régulation centralisée et exercée par le Ministère de l'Éducation nationale en France, alors qu'elle est exercée par les branches professionnelle en Allemagne avec une implication beaucoup plus forte des employeurs (Giraud, 2013). Notre étude confirme que l'implication des entreprises dans la définition des programmes, à travers des conventions passées avec les universités et les grandes écoles, semble favoriser la reconnaissance a posteriori des certifications validées. Au bout de quelques années d'existence, ces diplômes commencent à être demandés par les entreprises pour le recrutement d'anciens responsables syndicaux.

Aujourd'hui, le déploiement de dispositifs de validation ouverts à une large population de militants requiert à son tour une implication équilibrée des partenaires sociaux. Il suppose de trouver un terrain d'entente entre le service public, les organisations syndicales et les employeurs sur les dispositifs à créer, sur leurs contenus et leurs méthodes. Ainsi, on peut espérer que le groupe de travail sur les blocs de compétences syndicales animé par l'Afpa réussisse à rallier sur le tard la partie patronale, afin d'examiner paritairement les compétences liées aux mandats et de définir leur niveau d'équivalence avec des certifications accessibles par la VAE. Cette implication est en effet très souhaitable si l'on veut que le nouveau

dispositif de validation des titres professionnels joue réellement son rôle de sécurisation des parcours militants.

Toutefois, si les diplômes sont un atout dans les parcours de mobilité professionnelle, notre enquête a montré qu'ils ne suffisent pas à eux-seuls à garantir le retour des mandatés à une activité professionnelle. Il semble en effet que ceux-ci aient un chemin plus ardu à parcourir pour situer leurs compétences et élaborer un projet professionnel, compte tenu de la variété des activités qu'ils ont été amenés à pratiquer au cours de leurs mandats et de la spécificité du cadre de cet exercice. La section suivante est consacrée aux expérimentations menées par les acteurs en matière d'accompagnement des parcours des militants et de leur repositionnement professionnel.

Partie III. Section II. Améliorer l'accompagnement : les initiatives des entreprises, des branches et des organisations syndicales

En application des lois de réforme du dialogue social depuis une dizaine d'années, comme nous l'avons vu en partie 1, les initiatives des différents acteurs se sont multipliées pour proposer un accompagnement des parcours des représentants syndicaux et des délégués du personnel. Ces mesures visent aussi bien à valoriser les parcours syndicaux auprès des jeunes dans une perspective de renouveau du dialogue social, qu'à sécuriser les reconversions des salariés en fin de mandat. Ce dernier objectif concerne des effectifs croissants, au fur et à mesure des réformes qui fusionnent les instances représentatives du personnel et réduisent le nombre de mandats successifs.

Les initiatives d'entreprises, de branches et d'organisations syndicales sont encore isolées ou en cours de déploiement. Ce délai de mise en œuvre assez long peut s'expliquer par l'impact relativement faible des premières réformes en termes d'effectifs concernés par le retour à l'emploi, ou encore par la nécessité de négocier des dispositifs complexes et innovants pour répondre à des besoins que l'on peine encore à identifier. En effet, les témoignages de professionnels de l'accompagnement que nous avons présentés en partie II montrent une tendance générale à sous-estimer la difficulté du repositionnement professionnel des anciens mandatés.

Comme nous le verrons ci-dessous, les positions des organisations sont

assez diverses concernant l'opportunité d'un accompagnement généralisé des parcours et les méthodes à mettre en oeuvre. Et au sein des entreprises, la négociation de dispositifs de GPEC spécifiques aux salariés mandatés soulève de nombreuses questions de fond et de forme : selon quels critères apprécier les compétences développées par l'exercice des mandats ? quels acteurs légitimes pour mener ces entretiens ?...

Les enseignements des initiatives des acteurs rencontrés, présentés au sein de cette section II, pourraient aider les acteurs à répondre rapidement au besoin accru d'accompagnement des militants, dans le cadre de la nouvelle fusion des instances représentatives du personnel en 2018 - 2019.

1. Les accords d'entreprise de valorisation des parcours militants

En application de la loi de 2008 (voir partie I, section II), de nombreux accords d'entreprises sur le droit syndical et les relations sociales sont signés de 2007 à 2013 dans les grandes entreprises, prévoyant notamment les conditions d'accompagnement des représentants du personnel au cours de leur mandat et à la fin de celui-ci. En septembre 2014, le Rapport sur la valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif, édité par l'Observatoire de la responsabilité sociétale d'entreprise (ORSE) recense 25 de ces accords.

Depuis 2015, plusieurs grands groupes ont négocié des accords de valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical en application de la loi Rebsamen. L'association Dialogues recense notamment des accords de valorisation des compétences syndicales signés chez ses adhérents depuis 2015, tels que Michelin, La Poste, Air Liquide et le Groupe BPCE.

Ces négociations ont entrainé des craintes et oppositions de certaines organisations syndicales. Les inquiétudes ont plus particulièrement concerné les évaluations des compétences syndicales réalisées par les entreprises. La CGT a notamment mené des actions en justice visant à mettre en cause le principe de ces évaluations internes. L'organisation rejette en effet l'idée d'une évaluation des compétences syndicales par l'employeur, au motif que cette reconnaissance patronale pourrait générer des comportements carriéristes opposés à l'objectif de défense des droits des salariés. La CGT redoute, comme on l'a vu en première partie, la généralisation d'un « syndicalisme professionnel » fondé sur des compétences syndicales et des critères de qualité du dialogue social qui

seraient désormais définis par l'employeur.

Ces actions en justice n'ont pas abouti et les décisions des juges dessinent ainsi un début de jurisprudence sur le sujet. Le principe d'une responsabilité de l'employeur vis-à-vis du reclassement des salariés mandatés semble avoir prévalu, justifiant le recours à des méthodes RH d'entreprise, considérées comme opérationnelles pour les repositionnements internes.

Du côté des employeurs, des témoignages de DRH recueillis début 2018 (voir infra, paragraphe 1.1) présentent ces négociations comme une opportunité de réformer le dialogue social, avec toutefois des précautions à prendre pour assurer le bon fonctionnement de la négociation d'entreprise et des instances représentatives du personnel.

Les diverses précautions et craintes, côté syndical comme côté patronal, peuvent s'expliquer par le caractère expérimental de ces accords d'entreprises. En effet, les lois de 2008 et 2015 ont laissé aux négociateurs d'entreprise la liberté de définir les mesures concrètes de valorisation de l'expérience militante. Les accords de valorisation des parcours syndicaux, signés dans plusieurs grandes entreprises pionnières, font donc figure de modèles. Leur appropriation et leur déclinaison des principes de 2008 et 2015 peuvent être considérées comme de premières expérimentations opérationnelles, riches en enseignements. Nous nous intéresserons de plus près à l'un de ces accords pionniers, celui du groupe BPCE (paragraphe 1.2), ainsi qu'aux négociations de la branche professionnelle des banques (paragraphe 1.3).

1.1 Des enjeux internes de fonctionnement du dialogue social et des visées de labellisation d'entreprise

Les DRH de plusieurs entreprises se sont ainsi exprimés sur leur stratégie de négociation au cours de rencontres organisées en 2017 et 2018 sur la thématique de la réforme du dialogue social. Par exemple, les tables rondes de la « Matinale » organisée par le cabinet Altedia le 26 janvier 2018 ont permis aux responsables RH et responsables des relations sociales de SFR, Vinci, Airbus, Korian, ST Micro, Technicolor, et PSA de s'exprimer sur ces questions d'actualité aux côtés de représentants syndicaux et d'experts. Pour eux, les accords de valorisation des parcours syndicaux s'inscrivent dans un contexte de négociation collective dynamique, que les acteurs souhaitent soutenir. Les accords d'accompagnement des élus traduisent alors une volonté de ne pas déstabiliser les conditions d'un dialogue social qui a fait ses preuves.

Selon certains DRH, la fusion des institutions représentatives du personnel pourrait connaître des aménagements dans sa mise en œuvre sur le terrain dans leurs entreprises. Compte tenu du développement des thèmes traités avec les CHSCT ces dernières années, les DRH de ces grandes entreprises prévoient en effet de maintenir ces instances dans chaque établissement, par exemple Vinci dans le secteur de la construction et Korian dans l'accompagnement et le soin pour les aînés.

Plusieurs DRH de grands groupes (Vinci, Airbus…) revendiquent un développement important de leurs instances de dialogue social, qu'ils ont intégré comme un argument de compétitivité dans le cadre notamment des marchés publics. Thierry Covelo, Directeur du développement RH et de la Diversité de Vinci explique par exemple que pour son entreprise, les « engagements sociaux et sociétaux sont un gage de qualité en tant qu'opérateur privé d'utilité publique ». Concernant Airbus, le modèle de « co-détermination » et le comité de groupe européen présidé par les organisations syndicales génèrent « une plus grande exigence d'opérationnalité, qui laisse la place à l'agilité et à la créativité », observe Thierry Baril, DGRH du groupe.

Enfin, les mesures de valorisation des parcours syndicaux sont vues comme des moyens d'inciter les salariés à la prise de mandat, dans un contexte où la désaffection du syndicalisme pourrait menacer le processus de négociation d'accords de compétitivité. Certaines entreprises cherchent alors à susciter des vocations de négociateurs ou en tout cas à éviter de démotiver les candidats potentiels. C'est le cas de Technicolor, qui a négocié un « accord de responsabilisation » prévoyant un dispositif de valorisation des parcours syndicaux qui associe fortement les managers à la démarche, afin d'éviter les dérives d'une possible discrimination syndicale au moment du repositionnement professionnel.

1.2 Le dispositif de valorisation des compétences syndicales prévu par l'accord BPCE

L'expérimentation du dispositif de valorisation des compétences syndicales au sein du Groupe BPCE remonte à 2011 précisent Nora Saidi et Laurent Bouvot, rencontrés à la DRH du Groupe BPCE en février 2018. Cette antériorité a donné une avance au Groupe BPCE, régulièrement cité par la presse pour son accord précurseur en la matière. Officiellement, c'est l'accord du 28 janvier 2016 qui définit les mesures de valorisation des parcours syndicaux, dont les dispositions sont intégralement reprises par

l'accord de GPEC du Groupe en date du 22 décembre 2017, conclu pour trois ans avec la CFDT, la CFE-CGC et l'Unsa.

Comme indiqué sur le site du groupe, l'accord « concerne notamment les trois étapes de la vie d'un représentant syndical : la prise de mandat, son exercice et la reprise d'activité. Les objectifs sont de sensibiliser le manager dont le collaborateur déciderait de devenir représentant du personnel, de réaliser des entretiens d'appréciations pertinents pour une meilleure conciliation entre activité professionnelle et syndicale et de définir, concrètement, les montées en compétences des représentants du personnel pour une éventuelle reprise d'activité ».

Nora Saidi et Laurent Bouvot évoquent les différentes mesures de valorisation des parcours syndicaux de l'accord BPCE, en particulier l'accompagnement formation des représentants du personnel durant l'exercice de leur mandat et ses actions phares, le « cursus académique » et le forum économique et social.

Ils reviennent ensuite plus en détail sur le système d'appréciation des compétences « syndicales » – nous avons vu dans les parties précédentes combien ce point peut être sensible - et sur la démarche participative qui a permis d'arriver à un accord sur la méthodologie retenue, avec l'appui de l'association Dialogues. Nos interlocuteurs indiquent que cette méthode a été expérimentée à partir de 2011 auprès des titulaires de mandats nationaux du groupe.

• Des formations pour outiller le dialogue social dans un contexte de plus en plus compliqué

Les formations spécialement destinées aux élus du personnel et aux représentants syndicaux du Groupe BPCE sont antérieures à la loi Rebsamen, nous informent Nora Saidi et Laurent Bouvot. Au-delà du cadre législatif, elles répondent au besoin de la DRH du Groupe BPCE de développer la culture économique des négociateurs dans un contexte de plus en plus compliqué et fortement marqué par la mondialisation :

- Les forums économiques et sociaux accueillent chaque année une cinquantaine de titulaires de mandats du groupe.
- Des cursus académiques qualitatifs ont été organisés depuis 2011 pour 14 délégués par an avec Sciences Po, puis avec l'Université Dauphine. Ils visent également une meilleure connaissance des contraintes de la sphère banque assurance.

Ces dispositifs n'ont pas été conçus dans l'objectif premier de préparer

des mobilités de représentants des salariés. Toutefois, pour Laurent Bouvot, certains titulaires du certificat de « Dialogue Social » de Sciences Po ont réinvesti les acquis de cette formation dans un projet professionnel ou syndical. Un représentant syndical du groupe a, par exemple, saisi une opportunité d'évolution professionnelle dans son entreprise. D'autres ont évolué dans leur fédération syndicale. Enfin, un responsable syndical a poursuivi sa formation par un Master à l'Université Dauphine.

Le principal effet de ces formations, au niveau du Groupe, est une modification du comportement de négociateur, davantage tourné vers la construction, observent Nora Saidi et Laurent Bouvot : « On est dans une relation plus profitable pour chacun. Une relation plus sereine se développe, avec plus d'écoute et plus de transparence des deux côtés ».

• Un dispositif d'appréciation croisée des compétences syndicales défini en groupe paritaire d'entreprise

La méthode et les principes retenus pour le dispositif adopté par BPCE ont été proposés par l'association Dialogues, dont nous avons rencontré le directeur en janvier 2018 (voir partie I). Jean-Dominique Simonpoli en résume ainsi les deux points clés : une appréciation croisée des évaluateurs patronaux et syndicaux et un processus d'évaluation défini paritairement. Le système repose en effet sur le regard croisé de deux types d'évaluateurs - représentants de la direction et évaluateurs syndicaux -, qui évaluent successivement le salarié mandaté :

« Ils évaluent les compétences du représentant chacun de leur côté. Le syndicaliste évalué choisit ses évaluateurs syndicaux, sachant que Dialogues lui recommande souvent la Fédération qui l'a désigné. Côté DRH, on leur préconise un ou deux évaluateurs. On croise ces deux évaluations ensuite, pour en parler au salarié lors de son entretien professionnel. Certaines compétences devront être confortées par une pratique complémentaire pour être validées ».

Ce processus lui-même est défini paritairement dans le cadre d'un groupe de travail organisé par la DRH de l'entreprise avec les représentants syndicaux, en amont de la négociation de l'accord. Les partenaires sociaux s'intéressent alors de près aux compétences syndicales et aux situations dans lesquelles on peut les observer, au cours de plusieurs séances de travail qui permettent d'aborder toutes les questions techniques. Ils définissent ainsi collégialement le référentiel de compétences réalisé pour chacun des mandats, explique Jean-Dominique Simonpoli :

« Par exemple, pour un secrétaire de CCE, on réunit un groupe de travail paritaire, composé de la Direction de l'entreprise et des syndicats qui l'acceptent. On définit les compétences que le syndicaliste met en œuvre, en considérant que cette fiche mandat s'apparente à une fiche métier de l'entreprise. On utilise des termes à peu près identiques, afin que le gestionnaire de carrière puisse s'appuyer sur ces fiches concrètement. On écrit les compétences ensemble, et par compétence on définit les observables. On essaie de savoir ce qu'on veut regarder précisément dans la compétence. En travaillant ainsi, on s'aperçoit qu'il y a des compétences qui sont observables par l'employeur et des compétences qui ne le sont pas, par exemple la manière dont un syndicaliste rapporte à sa fédération les négociations en cours ».

Ce dispositif est présenté comme étant bien adapté à la prise en compte des compétences syndicales dans le cadre d'une évolution professionnelle interne, à l'issue du mandat. Comme l'indiquent les représentants de la DRH du Groupe BPCE, il vise en effet à objectiver les compétences acquises durant l'exercice du mandat afin de permettre leur prise en compte par les gestionnaires de carrière.

De plus, la méthode définie par l'association Dialogues et adoptée par le Groupe BPCE traduit la volonté d'introduire un principe paritaire au sein du dispositif d'appréciation et de reconnaissance des compétences mobilisées dans la cadre de l'exercice d'un mandat de représentant du personnel. L'intervention des syndicats est en effet prévue à deux étapes clés du dispositif : en amont, au moment de la définition paritaire du référentiel de compétences qui sera utilisé pour chaque mandat, puis au moment de l'appréciation de l'élu, dans le cadre de l'entretien croisé d'appréciation des compétences « syndicales ». Le principe de l'appréciation croisée des compétences « syndicales » par la direction et par le syndicat est ainsi entériné par la méthode, et validé par accord.

Laurent Bouvot et Nora Saidi nous ont communiqué un premier retour d'expérience qui éclaire l'opérationnalité du dispositif. Ils relatent ci-dessous la conception, puis la mise en œuvre du dispositif d'appréciation croisée des compétences syndicales.

• La méthode participative pour définir le process, les outils et le contenu du dispositif d'appréciation des compétences syndicales

Les responsables RH du Groupe BPCE estiment que la « méthode pédagogique d'entretien croisé » prônée par l'association Dialogues a été nécessaire pour accompagner la définition du nouveau dispositif

d'appréciation des compétences « syndicales », en raison de la sensibilité d'un tel système. Laurent Bouvot considère que l'accord sur le Parcours Professionnel des Représentants du Personnel au sein du Groupe BPCE, signé le 28 janvier 2016, n'aurait certainement pas existé sans l'étape préalable des huit séances du groupe de travail paritaire.

« Cette méthode est pédagogique, elle intègre les représentants du personnel comme acteurs du processus qui les concerne. Elle les implique dans une réflexion partagée sur les objectifs, le processus, etc. On s'autorise à l'expérimentation dans un domaine innovant, et donc risqué, tant du point de vue de la direction que des représentants syndicaux. »

De plus, pour Nora Saidi, le cadre informel des séances du groupe de travail a permis une certaine liberté de parole et a favorisé les échanges entre les participants. À l'issue des groupes de travail, la négociation a ainsi pu se concentrer davantage sur les questions de fond que sur les questions de méthode :

« La phase de négociation n'a pas remis en cause le modèle, mais a seulement défini les bornes et les limites. Et bien sûr la négociation a également porté : sur quels types de mandats, comment, où, jusqu'où, etc… qui le fait, pourquoi, dans quelle situation… Donc on avait défini tous les process et le contenu, et après on a défini les bornes et les limites, pendant la négociation ».

En effet, comprendre les méthodes et outils de gestion des carrières utilisées dans le groupe était un préalable indispensable pour permettre de relier le dispositif d'appréciation des compétences syndicales avec le système général destiné à l'ensemble des salariés du groupe. Laurent Bouvot explique qu'afin de pouvoir reconnaître les compétences « syndicales » mobilisées dans un futur parcours professionnel, il fallait en effet que les deux systèmes puissent se parler :

« On a expliqué comment l'employeur faisait pour mettre en place un processus d'appréciation des compétences et en quoi consistaient les différentes phases et outils RH en tant que tels pour un salarié « lambda » déjà, et puis les liens qu'il pouvait y avoir avec les compétences. On a précisé comment ça fonctionnait, quels parallèles on pouvait construire entre les dispositifs traditionnels d'appréciation des compétences de tous les salariés, et la façon dont on allait installer le dispositif, étape par étape. On est venus avec tous les matériaux qu'on avait préparés, mais on leur a demandé de les critiquer, c'est-à-dire de potentiellement les déconstruire, ou en tout cas de nous alerter sur les choses qui leurs paraissaient complexes. »

• L'objectif partagé de repositionnement des salariés mandatés et de nombreux échanges sur les compétences observables

Pour Laurent Bouvot, les objectifs ont été partagés par les membres du groupe de travail, qui ont souhaité centrer le dispositif sur la notion de retour à l'activité professionnelle vers les emplois du groupe. C'est dans un souci d'ouverture de perspectives professionnelles plus larges que les interlocuteurs de la sphère syndicale ont souhaité s'inscrire. La nécessité de préparer la relève et de susciter des vocations nouvelles étaient également des moteurs de la réflexion.

« L'ancienneté et l'expérience de l'ensemble des participants explique leur sensibilité aux questions de renouvellement des négociateurs et de reconnaissance des salariés mandatés. L'idée de fond était que l'exercice d'un mandat ne cristallise pas la carrière ».

De manière plus opérationnelle, le dispositif vise à renforcer l'objectivité par des instruments de mesure, point sur lequel le groupe de travail s'est également accordé. Celui-ci s'est concentré sur la description des « observables », c'est à dire des situations concrètes et précises dans lesquelles une compétence est mise en œuvre.

« Une compétence, ça s'apprécie en situation et pour aider à l'apprécier, on a décrit ensemble des observables. Sur toute cette notion d'observables, on a eu de nombreux échanges, avec des corrections, des phrases qui quelquefois paraissaient ambigües. Il y a eu petit à petit un travail d'appropriation avant d'entrer dans la négociation ».

• Les points de blocage de la négociation : le lien appréciation - salaires et les mandats hors entreprise

Laurent Bouvot et Nora Saidi évoquent toutefois deux points de blocage ressentis tout au long des sessions du groupe de travail et des séances de négociation : le lien entre l'appréciation des compétences et la rémunération et la non prise en compte par les accords des mandats exercés à l'extérieur.

Sur le lien entre l'appréciation des compétences et la rémunération : les syndicats souhaitaient que le système d'appréciation des compétences mette en évidence le lien entre le niveau de compétences évalué et le niveau de rémunération. Mais les négociateurs de la DRH ont défendu le choix de différer l'analyse de la rémunération, ce qu'ils justifient par une exigence d'opérationnalité du système d'appréciation des compétences. Dans le système général de gestion des carrières du groupe, les processus associés à la rémunération sont également indépendants du processus d'évaluation

des compétences, indique Laurent Bouvot :

« L'appréciation des compétences est là pour « maintenir l'employabilité », et les processus associés à la rémunération sont en lien, mais déconnectés du processus d'évaluation des compétences. (…) Là ce qui nous importe vraiment, c'est d'avoir une réflexion sur les compétences, d'abord les reconnaître, voir si on assigne d'autres missions à la personne et s'il y a lieu de compléter ses compétences par la formation, le tutorat, etc. »

Sur la non prise en compte par les accords des mandats exercés à l'extérieur, par exemple aux prud'hommes ou à la CPAM. Cette revendication n'a pas été suivie d'effets, notamment pour des questions de méthode, expliquent nos interlocuteurs.

« Nous n'avons pas pris en compte ces mandats dans nos accords, considérant qu'il était impossible pour nous d'observer ces compétences en situation, alors que c'est une demande assez forte de leur part, et ce depuis le début (…). Pour un employeur c'est délicat, c'est même presque imprudent d'aller considérer qu'il peut apprécier des compétences qu'il ne voit pas s'exercer. »

• *L'entretien croisé d'appréciation des compétences syndicales peu sollicité : un frein culturel syndical ?*

– Un dispositif opérationnel

En premier lieu, Laurent Bouvot et Nora Saidi confirment le caractère opérationnel du dispositif d'entretien croisé, pour l'avoir pratiqué eux-mêmes avec les négociateurs centraux du groupe.

« Nous-mêmes nous participons à l'appréciation des compétences pour les collaborateurs qui exercent leur mandat dans une instance nationale, et on a vu que le processus était assez facile à mener et qu'on arrivait à distinguer dans ce dispositif des traits de compétences plus ou moins mobilisés. Nous avons noté que notre appréciation est souvent similaire aux appréciations de la sphère syndicale. Enfin, on est rarement tombé sur des appréciations aux antipodes ».

L'objectif est de rendre cette appréciation des compétences acquises par l'expérience des mandats plus objective, rappelle Laurent Bouvot. Or, même pour les compétences qui s'exercent dans les instances dans lesquelles la DRH est présente, il y a une partie de ces compétences qui s'exercent en dehors du regard de l'employeur. Pour les responsables RH, le rapprochement des points de vue des deux types d'évaluateurs a plutôt été une aide pour apprécier les compétences réelles des représentants du personnel.

« Pour essayer de rendre cette appréciation la plus objective possible, nous allons nous appuyer sur plusieurs appréciations en provenance de plusieurs sources : employeur et sphère syndicale. Plus on a de regards possibles sur l'exercice du mandat syndical, plus nous, qui sommes les employeurs et qui allons devoir faire cette synthèse, sommes plus à l'aise, parce qu'on voit se dessiner les lignes directrices des compétences plus ou moins maîtrisées et quand l'exercice est bien fait, c'est beaucoup plus simple pour nous de dire au collaborateur, regardez, on voit bien que majoritairement les appréciations effectuées corroborent notre point de vue ».

Côté syndical, ce dispositif a semblé opérationnel à Sylvie Liziard, Déléguée syndicale centrale du Groupe BPCE, que nous avons rencontrée en tant que Secrétaire confédérale responsable de la formation des militants à l'UNSA (voir partie I). En effet, Sylvie Liziard a elle-même expérimenté la conduite d'entretiens d'appréciation croisée au sein du Groupe BPCE, en tant qu'évaluatrice syndicale. Elle a assez bien vécu cette expérience :

« J'ai fait le point avec chacun sur ce qu'il avait mis en œuvre en termes de conduite de négociations, de conduite de réunions ou encore de communication (réalisation de tracts, etc.). Les comptes rendus de ces entretiens ont été adressés au DRH pour qu'il prépare l'entretien annuel d'activité de chaque salarié mandaté : C'était déjà entrer dans un processus de réflexion sur ce qu'on peut faire à l'issue du mandat ».

– Un dispositif peu demandé par les représentants syndicaux

Dans le cadre de l'évaluation de l'accord de 2016, dont l'application prenait fin en décembre 2017, les données transmises par les 128 entreprises du Groupe BPCE à la DRH ont toutefois montré que la majorité des entretiens se sont tenus sans regard croisé. Les représentants du personnel ne l'ont pas demandé, « parce qu'ils ne le souhaitaient pas ou parce qu'ils n'ont pas trouvé d'interlocuteurs au sein de leur organisation, on ne sait pas », indique Nora Saidi. Laurent Bouvot émet l'hypothèse d'un frein « culturel » syndical qui pourrait expliquer ce manque d'engouement pour l'entretien croisé.

« Ce qu'il faut dire déjà, c'est que cette notion d'appréciation de la compétence, ce n'est pas quelque chose de naturel dans la sphère syndicale. Le principe, c'est qu'on est souvent dans la sphère syndicale, dans une logique où le principe hiérarchique en fait n'existe pas, ou peu, et que la personne habilitée à émettre un avis sur une autre personne, l'apprécié, c'est pas courant ! Donc ça veut dire aussi qu'il ne faut pas négliger la difficulté, pour nos collaborateurs, de trouver les personnes en

situation de les apprécier, ce n'est pas aussi simple que ça. (…) Ce qu'on a vu, souvent, c'est que l'appréciation de la sphère syndicale était très bien faite, très cadrée, mais aussi quelquefois plus sévère que celle qu'on aurait osé porter nous-mêmes ».

La position syndicale a d'ailleurs évolué concernant l'entretien croisé, observe Nora Saidi. Depuis le texte de 2016, les représentants du personnel peuvent choisir une évaluation croisée ou uniquement réalisée par l'employeur.

« Au moment de l'expérimentation, on avait prévu seulement l'entretien croisé, donc on avait systématiquement un regard de la part du syndicat. Ça imposait, pour dérouler l'ensemble du process et qu'il y ait tous ces échanges, de le faire sur parfois 2 ou 3 mois, donc un process un peu long pour qu'il y ait tous ces échanges. Et donc quand on a réalisé le bilan et qu'on a été amené à renégocier à nouveau sur le sujet et à le pérenniser, nos interlocuteurs ont été ouverts à l'idée que ce soit seulement facultatif. Ils avaient pu constater qu'il était assez compliqué de trouver au sein de la sphère syndicale un ou des représentants amenés à pouvoir les apprécier en tant que tel, et ils ont été ouverts à la possibilité qu'il n'y ait qu'un regard côté employeur. Et donc on a laissé la possibilité aux représentants du personnel de choisir : regard croisé ou pas. »

– Encore peu de demandes de repositionnement professionnel à ce jour

Le bilan de l'accord de 2016 sur ce dispositif s'achève donc par le constat d'une faible mise en œuvre de l'entretien croisé, alors même qu'il pouvait apparaître comme une garantie d'équilibre des regards sur l'activité des élus. Il est possible de mettre en parallèle cette mise en œuvre limitée avec un temps long d'appropriation de ces nouveaux instruments d'appréciation par les titulaires de mandats de représentant des salariés. De plus, jusqu'à présent, les collaborateurs du Groupe BPCE restent inscrits dans des mandats de longue durée, observe Laurent Bouvot. Et la nécessité d'un repositionnent rapide reste hypothétique. Toutefois, reconduit pour trois ans, le dispositif pourra faire réellement ses preuves dans le cadre du reclassement des représentants syndicaux et délégués du personnel qui ne seront pas élus au CSE en 2018 et 2019.

– Vers un démarrage de l'entretien croisé d'appréciation en 2018 ?

Comme nous l'ont indiqué les représentants de la direction du Groupe BPCE, le dispositif d'appréciation croisée n'a pas encore pleinement

transformé l'essai à l'heure où nous rédigeons cette étude. Pour les responsables RH rencontrés, l'absence fréquente de la partie syndicale dans le processus d'évaluation est due à des choix individuels des représentants syndicaux, sans que la direction sache ce qui les aurait conduits à écarter l'appréciation croisée. Au-delà des préférences personnelles, il est possible que des difficultés d'organisation aient freiné la mise en œuvre de ce dispositif du côté syndical. Un temps d'appropriation supplémentaire pourrait dès lors se révéler utile et nécessaire pour mobiliser les différents acteurs.

Les échanges que nous avons eus avec les responsables confédéraux en charge des dispositifs de valorisation des parcours syndicaux indiquent en effet le démarrage progressif des dispositifs de reconnaissance, valorisation et accompagnement des élus (voir ci-après, paragraphe 2). Et la plupart de nos interlocuteurs syndicaux ont confirmé que ce chantier allait devenir prioritaire pour leur confédération en 2018-2019, avec les élections des CSE dans les entreprises.

En tout état de cause, les difficultés rencontrées au démarrage du dispositif d'appréciation croisée des compétences suggèrent d'adopter une vigilance particulière pour observer ses effets concrets sur les parcours des militants à partir de 2018. Un suivi à la fois quantitatif et qualitatif permettrait en effet de consolider et d'ajuster ce dispositif innovant, afin de pouvoir confirmer la dimension réellement paritaire des entretiens croisés.

1.3 L'action d'une branche en faveur de la reconnaissance des compétences syndicales et du renouvellement du dialogue social

Le dispositif d'appréciation croisée des compétences mis en oeuvre par le Groupe BPCE s'inscrit dans le cadre plus large d'un accord de branche, que nous avons évoqué avec Michèle Rossi, Directrice de département relations sociales de l'Association Française des Banques (AFB). De fait, un suivi du dispositif a été prévu en juin 2018 au niveau sectoriel dans le cadre du bilan de l'accord de branche du 29 février 2016, relatif au parcours professionnel des représentants du personnel, signé par l'AFB, la Fédération CFDT Banques et Assurances et le Syndicat national de la banque et du crédit SNB-CFE/CGC. Ce bilan recensera le nombre de bénéficiaires de l'entretien croisé d'appréciation des compétences. Il devrait également apporter un éclairage qualitatif sur « les compétences acquises par les titulaires de mandats et les compétences sur lesquelles il faudrait agir pour assurer des passerelles vers les différents emplois dans les entreprises ».

Michèle Rossi semble également confirmer notre hypothèse d'un nécessaire temps d'appropriation des organisations syndicales pour que les collègues représentants syndicaux au sein des entreprises assurent leur part de l'appréciation :

- (...) « Ce process qui au départ était plutôt vu comme compliqué avec l'employeur, je pense qu'il faut que chaque organisation syndicale se l'approprie. C'est pas simple. C'est pour ça qu'on s'est dit, on commence par les Délégués syndicaux centraux (DSC). Il y en a suffisamment pour qu'on puisse en déduire quelque chose et en même temps pas trop pour pas crouler sous la mise en œuvre. Après c'est vrai quand vous regardez le schéma, il est pas simple quand même. (...) Les appréciateurs doivent pouvoir être à même d'avoir mesuré cette compétence, de l'avoir observée, donc ce sont des personnes présentes dans les instances. Par contre la règle c'est la transparence : il faut que le porteur de mandat sache parfaitement qui a porté une appréciation et à quel titre. Je pense que la méthodologie est lourde, mais elle est en même temps garante d'une certaine éthique et ça c'est indispensable si on veut être crédible et pérenniser cette approche (...) Parce que même la CFDT (dans le cadre des groupes de travail qui ont précédé les négociations), qui est quand même à la pointe sur l'idée de reconnaître les compétences etc., nous a dit, "mais est-ce que nos organisations centrales sont prêtes à recevoir les salariés, à les apprécier, etc.", donc euh, je pense qu'il faut aussi laisser un peu le temps quoi. »

En attendant cette appropriation, l'accord de 2016 a pris le parti de prévoir que l'absence d'appréciation effective par la partie syndicale ne freine pas le process global d'appréciation des compétences : « Et comme à chaque fois, c'est avec le côté acceptation du porteur de mandat, s'il est prêt à échanger uniquement avec l'employeur, on y va ! ».

• Une reconnaissance encore limitée des compétences développées par les mandats lors du retour à l'activité professionnelle

Le secteur bancaire a une forte tradition sociale, qui se traduit par exemple par des accords d'entreprises plus favorables que la loi et l'accord de branche : « Ça c'est assez marquant, dans l'environnement bancaire on a toujours essayé d'adapter nos effectifs avec le moins de casse possible. Ce qui fait qu'il y a plutôt un bon climat social. » Michèle Rossi cite le récent accord de la Société Générale sur la rupture conventionnelle collective, qui prévoit notamment des contreparties en termes d'emploi. L'accord

précurseur du Groupe BPCE en matière de valorisation des parcours syndicaux en est un autre exemple. Même si cette tendance est majoritaire, le secteur bancaire n'est toutefois pas uniforme, rappelle Michèle Rossi, notamment en termes de taille d'entreprise. L'AFB compte en effet 200 adhérents, dont une petite vingtaine fait au moins 80% des 200.000 salariés. « Il y a beaucoup d'entités bancaires qui sont de taille intermédiaire, voire de petite taille, notamment pour les succursales des banques étrangères. On a beaucoup de structures étrangères implantées en France. Et les salariés qu'elles ont en France sont concernés par les accords collectifs signés par l'AFB. » Et au-delà de la taille, Michèle Rossi a pu observer des organisations très variées dans les banques. Ainsi, la reconnaissance des compétences des mandatés et du temps qu'ils passent à leurs missions n'est pas toujours aussi évidente :

« Nous on a essayé de dire, un temps de mandat c'est un temps d'activité professionnelle comme un autre (…) vous avez effectivement une activité « spécifique », et pendant cette activité, vous acquérez aussi des compétences, des connaissances, qu'on mesurera comme pour toute autre prise de poste. Mais bon c'est vrai qu'après, il y a des employeurs qui, je ne vous cacherais pas que dans le monde de la banque nous ne sommes pas tous totalement exemplaires quand même ».

Les employeurs ne seraient donc pas tous prêts à prendre en compte le niveau atteint par les porteurs de mandat dans leur fonction syndicale, lors de la réintégration dans l'activité professionnelle. Alors que (paradoxalement ?) une certaine reconnaissance de ces compétences s'exprime lorsqu'on envisage de réduire le nombre de mandats : les employeurs souhaitent pouvoir compter assez longtemps sur des négociateurs formés. Une bonne connaissance des thèmes de négociation complexes facilite en effet le dialogue social.

Michèle Rossi insiste sur la nécessité de travailler sur les compétences et les passerelles vers les métiers de la banque - et c'est l'objectif de l'accord du 29 février 2016 - afin d'éviter le fréquent retour au poste d'origine, qui s'avère toujours délicat lorsque le mandaté n'a pas suivi les évolutions de son métier :

- « C'est un peu compliqué. De ce que nous remontaient les organisations syndicales, c'est parfois, vous étiez avant conseiller aux particuliers, ben vous revenez à votre poste. Il y avait pas forcément ce travail d'essayer de mesurer ce qui avait été mis en œuvre dans leurs mandats etc. Et je pense que c'était pas aussi simple que ça pour quelqu'un qui depuis 10 ans n'est

plus conseiller aux particuliers de reprendre le poste, car tout a changé. Mais voilà, il y avait quand même cette tendance en disant, c'était un commercial donc on le remet dans le commercial. Là on voit bien un peu parfois les limites, quoi. Et en plus c'était pas du tout valorisant pour les mandats ...

- C'est comme s'il n'avait rien fait...

- C'est plutôt comme si c'était une mise entre parenthèses d'un temps d'activité professionnelle quand même. C'était "ben, écoute, maintenant c'est fini alors tu reprends ton boulot". Mis à part que les applis sont plus du tout les mêmes... Et puis ça posait un peu souci aux employeurs quand même. C'est pas évident, quelqu'un qui a décroché pendant 10 ans... »

• L'accord de 2016 met en place un dispositif opérationnel de montée en compétences des IRP

Pour l'AFB, le principal enjeu de l'accord de 2016 était la montée en compétences des représentants syndicaux dans un contexte de transformation des banques, afin d'optimiser la qualité du dialogue social. Michèle Rossi rappelle que l'enjeu humain lié à la fusion des instances représentatives du personnel n'était pas encore d'actualité en 2016 :

« Dans le champ social, on a négocié l'accord de 2016 sur ce sujet avec la volonté d'afficher un dialogue différent. On voyait bien que dans un secteur d'activité où on était amenés à avoir pas mal de réorganisations, de discussions etc., notre souhait c'était vraiment de travailler sur les compétences de nos représentants. Notre finalité c'était vraiment une montée en compétences des IRP ».

Sur le plan opérationnel, le groupe de travail paritaire de branche a travaillé sur les compétences transversales liées à un premier mandat, celui de Délégué syndical national : la communication, l'animation/management et leadership, la négociation, compétences qui peuvent être transférées vers des activités professionnelles variées dans les banques. En aval, la mise en œuvre de l'accord est accompagnée par la branche, à travers la mise en ligne d'outils :

- « On a fait des supports qu'on a mis en ligne. (...) On a fait un petit guide sur les entretiens de prise de mandat, encore une fois en leur disant « c'est un support type, vous l'adaptez avec votre vocabulaire ». Le guide par exemple, là où on met une cotation, si je puis dire, on leur a dit : « l'idée, c'est que les temps de mandats soient assimilés à vos temps d'activité professionnelle, si vous avez une autre cotation dans votre entreprise, changez-la ». Je pense que le rôle de la branche c'est d'apporter une

réflexion, un soutien par des supports, par des présentations qui peuvent un peu ouvrir l'esprit de nos interlocuteurs, et puis après, il faut qu'ils s'approprient le support, donc s'ils l'adaptent c'est pas un souci. »

• Vers un dialogue social loyal et collaboratif dans les entreprises ?

– Améliorer l'image du syndicalisme dans l'entreprise

On l'a vu plus haut dans cette étude, l'évolution du dialogue social et la reconnaissance des parcours militants supposent de lever le frein des discriminations syndicales. Et même au sein d'un secteur de forte tradition sociale comme la banque, la reconnaissance des mandatés n'est pas une généralité dans les entreprises. Pourtant, elle est un préalable indispensable à l'évolution vers un dialogue social loyal, appelée par le rapport Combrexelle. Michèle Rossi plaide pour une meilleure communication entre les représentants syndicaux et leurs managers dans les entreprises, pour remédier au climat de défiance dont on lui témoigne régulièrement :

« Donc il y a des employeurs qui estiment que ça ne vaut pas le temps travaillé ?

Voilà il y a un peu ça, il y a le fait qu'ils ont sûrement en tête - et à juste titre - deux ou trois cas de figure où ils disent, « attends, il abuse de ses heures, il fait rien, il aide pas ses camarades quand il pourrait, on sait pas toujours où il est, etc. ». (...) C'est vrai que quand vous êtes dans une petite structure, une agence par exemple où ils sont six personnes, si parmi les six, vous avez quelqu'un qui est pas là et qu'en plus il fait pas les choses très correctement, ça peut un peu crisper. (...) Alors à la fois la difficulté, c'est que quand on dit aux OS, là aussi, d'être irréprochables, donc « prévenez le manager avant, etc. », et du coup, certains nous disent, « ah ben oui mais faut pas que ça tombe dans du flicage ! ». Je dis oui d'accord mais plus vous le ferez de façon un peu spontanée... voilà, ce regard contribuera un peu à changer la façon d'accepter ou d'intégrer, euh, un porteur de mandat dans une équipe ».

Ainsi, le recul des discriminations syndicales reposerait aussi sur un effort des représentants syndicaux pour améliorer leur communication vis à vis de l'encadrement de l'entreprise.

– Mettre en place un dialogue social collaboratif

Dans l'esprit de la réforme actuelle, l'idée d'un dialogue social basé sur

des groupes de travail collaboratifs semble faire son chemin dans les banques. Outre l'évolution souhaitée des représentations respectives des partenaires sociaux les uns sur les autres, Michèle Rossi prône des modalités plus larges et plus souples de dialogue social, au-delà des exigences de la négociation collective. Certaines banques souhaitent en effet évoluer vers un dialogue social plus collaboratif. En réponse à ce souhait, l'AFB a expérimenté la méthode du binôme de négociateurs envoyé par la branche, sur le principe évoqué au sein du rapport Simonpoli. Toutefois, la méthode a été utilisée non pas dans une PME mais au sein d'une grande banque. L'objectif étant de promouvoir une forme de dialogue social collaboratif :

- *« Alors (l'envoi d'un binôme de négociateurs par la branche), ça a été fait dans une banque mais pas une PME, puisque c'était la Société Générale. Les retours qu'on a eu sont positifs, donc je pense que l'idée (du rapport Simonpoli) en soi est bonne, après je sais pas si c'est fonction de la taille de banque. Moi je dirais que ce sujet et cette approche est vraiment fonction de l'état du dialogue social dans l'entreprise, parce qu'il est un peu crispé, je vois pas très bien (...) L'idée c'était de dire, sur des sujets communs, on peut très bien travailler ensemble sans avoir pour idée de finaliser un accord avec des positions etc. Et ça voilà, je trouve que c'est vraiment intéressant d'avoir un travail un peu collaboratif. »*

C'est une tendance qui progresse aussi au niveau de la branche, privilégiant le traitement de thématiques sociales par des groupes de travail paritaires. Sur certaines thématiques, ces travaux débouchent sur des guides de bonnes pratiques mais ne font pas l'objet d'un accord collectif. Michèle Rossi défend cette position de l'AFB en expliquant qu'elle permet de travailler sur des thèmes qui ne seraient pas ouverts à la négociation collective sinon. D'autre part, avec l'évolution du Droit du travail, l'accord de branche s'imposant moins qu'auparavant aux entreprises, un guide de bonnes pratiques peut avoir une portée au moins équivalente.

« Avant, on avait plutôt tendance à ouvrir les groupes de travail qui aboutissaient systématiquement sur une négociation. Et là je vois on a accepté d'ouvrir des groupes paritaires, je ne pense pas qu'on aboutira systématiquement sur une négociation (...) Parce que pour moi qui dit dialogue social ne dit pas forcément toujours une négociation. Je pense qu'il y a des sujets sur lesquels on peut avancer (...) Mais je pense qu'en même temps, si on ne discute des sujets que ce sur quoi on est prêts à négocier, je pense qu'on discutera sur moins de sujets. Parce que je trouve qu'au niveau

de la branche sur ce genre de sujet (la qualité de vie au travail) ben c'est plutôt bien de mettre en avant un certain nombre de pratiques dans les entreprises, etc. »

Michèle Rossi illustre la méthode par le guide de bonnes pratiques en matière de Qualité de vie au travail qu'ont élaboré les partenaires sociaux de la branche. Elle insiste sur la vocation du guide à donner des pistes de réflexion qui peuvent aller plus loin que les dispositions d'un accord de branche. Selon elle, le format du groupe de travail paritaire a permis un vrai travail de conception, avec un résultat plus innovant que ce que prévoirait un accord collectif.

« Nous on a fait un support sur la QVT en groupe paritaire, j'avais invité l'ANACT, etc. et je trouve qu'il y a vraiment, à la fin des bonnes pratiques, etc. Donc on l'a mis en ligne pour toutes les entreprises, qui peuvent trouver un certain nombre de supports. Mais là aussi, c'est tellement différent en fonction des organisations, qui vraiment sont loin d'être toutes semblables, quelle que soit la taille, je pense que là le rôle des partenaires sociaux au niveau de la branche, c'est plutôt de donner des pistes de réflexion. Et donc de dire voilà, vous avez ça à votre disposition, regardez ce sur quoi vous vous retrouvez, ce qui vous semble adaptable dans votre entreprise, etc. Si on ouvre une négociation là-dessus, je pense qu'on risque de ne mettre que des phrases un peu bateau. (…) Et donc du coup je trouve que parfois la portée d'un accord peut être moindre qu'un vrai travail de conception. »

Toutefois, cette évolution du dialogue social génère des réticences des organisations syndicales, attachées au principe d'une norme légale de branche applicable aux salariés. De fait, il y a peu de visibilité sur les effets des guides réalisés en termes de mise en œuvre réelle de leurs préconisations dans les entreprises. Michèle Rossi évoque la possibilité d'interroger les adhérents de l'AFB sur cette mise en œuvre.

« Là il faut aussi que les organisations syndicales y soient prêtes quand même. Quand on travaille et qu'après on leur dit qu'on va faire la synthèse des travaux, ils vous disent, "ah ben on va ouvrir une négociation", et nous on dit "non, on voit pas l'intérêt d'une négociation," ça les crispe un peu. (…) Et là aussi, je pense que j'entends le fait que l'organisation syndicale nous dise, "mais vous voyez, ce guide de bonnes pratiques ne s'impose pas. Donc c'est pas une contrainte pour l'entreprise", c'est vrai. (…) Donc je pense qu'il faut peut-être qu'on arrive à montrer, et il faut dire qu'on ne l'a pas mesuré, par exemple, sur notre guide de la QVT, on n'a pas ré-interrogé ensuite nos adhérents pour savoir, s'ils en avaient mis des choses en pratique, etc. Donc

c'est vrai qu'en même temps, on n'apporte pas aux organisations syndicales un retour sur ce type de travail et sur ses conséquences. »

• *Les projets pour 2018-2019*

La négociation d'un nouvel accord de branche sera ouverte au second semestre 2018. Michèle Rossi espère rallier davantage de syndicats signataires en plus de la CFDT et de la CFE-CGC, peut-être FO et la CFTC. Une revendication de 2016 sera certainement renouvelée, la reconnaissance des salariés mandatés détachés à 100% dans des organismes extérieurs, qui n'a pas été retenue dans l'accord de 2016 (CNAV, CNAM, etc.). Michèle Rossi argumente ce choix, fondé sur l'impossibilité d'une appréciation par les employeurs de ces mandatés extérieurs. Toutefois, l'AFB pourrait soutenir des projets de parcours certifiant qui permettraient une reconnaissance extérieure à l'entreprise de ces mandatés. Un partenariat existe déjà depuis plusieurs années avec Sciences Po pour les négociateurs de branche de la Banque :

« Ce que nous avions fait en amont de cet accord, nous avions monté avec Sciences Po et Dialogues une formation pour nos chefs de file des organisations syndicales. Et nous avons eu à peu près 10 personnes qui ont suivi ce cursus avec la branche. On était déjà dans l'idée de pouvoir partager des connaissances sur les thèmes de négociation. C'était en 2012-2013. Et il y a quelques banques qui avaient aussi recouru à ce cursus ».

À l'heure de la réforme du droit du dialogue social, ce partenariat est renouvelé et élargi pour renforcer les compétences des porteurs de mandats en entreprise dans le contexte de la fusion des IRP. Les nouvelles conventions avec Sciences Po mettront aussi davantage l'accent sur la dimension de validation des parcours des militants dans une optique de reconversion professionnelle.

« (...) Au niveau de la branche, on a actualisé le parcours avec Sciences Po. Là aujourd'hui, ce qu'on va lancer mi-mai, c'est un parcours plutôt sur des porteurs de mandat qu'il faut amener à une certaine expertise et notamment dans des banques de plus petite taille, et donc qui n'ont pas les moyens d'organiser un groupe en interne avec leurs représentants. Mais on voit bien aujourd'hui, j'ai échangé dernièrement avec la BNP, ils vont travailler sur l'optique reconversion et réinsertion professionnelle. »

• Vers des dispositifs souples d'accès à la certification pour les mandats hors entreprise ?

En prévision de la réouverture des négociations de branche sur les parcours professionnels des représentants du personnel fin 2018, Michèle Rossi anticipe la question des mandats extérieurs à l'entreprise, une revendication forte des organisations syndicales qui avait été ajournée par l'AFB lors de la négociation de 2016. L'AFB rejette en effet l'idée d'une appréciation par les employeurs des compétences des salariés détachés à 100% au sein d'organismes paritaires. Toutefois, Michèle Rossi est favorable au principe d'une évaluation externe par des certificateurs tels que Sciences Po ou l'Afpa, dans le cadre la validation de blocs de compétences prévue par la réforme.

« - Nous honnêtement on a fermé la porte tout de suite, en disant attendez, on va y aller progressivement, déjà on va essayer d'apprécier ce qu'on peut apprécier, alors je ne nie pas qu'ils aient acquis des compétences, hein, ça c'est clair, si vous avez quelqu'un qui est à la CNAM, à la CNAV etc., maintenant, comment apprécier ces compétences ?" (...)

- Et est-ce qu'en délégant cette évaluation à Sciences Po, à l'Afpa etc., est-ce qu'un dispositif public ou extérieur pourrait assurer cette mission ?

- C'est là que je me disais que la réflexion de J-D. Simonpoli sur la certification pouvait du coup peut-être avoir un sens. C'est à dire qu'on pourrait imaginer que dans ces certifications qui sont proposées à ces porteurs de mandats, on ait des espèces de volets en disant, si vous avez un mandat CNAV, etc., en fonction de ce mandat, vous ayez un certain nombre de questions qui permettraient de vérifier ou de valider les compétences. Parce que sinon honnêtement je vois pas comment faire, quoi. C'est une idée intéressante, mais ça ne va pas être simple à monter. »

Michèle Rossi insiste toutefois sur la nécessité d'assouplir pour les syndicalistes les systèmes d'accès à la certification. Sur le plan pratique, le principe d'une évaluation - validation des compétences à distance par des quiz ou jeux de rôles en ligne semble avoir retenu son intérêt :

« Il faut qu'on ait une définition des certifications qui soit un peu plus souple. Ça je pense que ce serait vraiment indispensable. Parce qu'on est censé avoir trois critères dont un qu'on apprécie en situation professionnelle, donc là je vois pas bien. (...) Je pense qu'il faut plus se rapprocher du côté, je pense VAE, peut-être quiz ou, je sais pas si les organisations syndicales sont prêtes à ce qu'éventuellement on fasse des jeux de rôles... mais on pourrait imaginer avec le numérique, il y a vraiment

des classes virtuelles, des choses comme ça, qu'on pourrait travailler pour apprécier vraiment la façon dont le porteur de mandat exerce ses compétences. Et ça je pense que ce serait intéressant. »

Pour les mandats extérieurs à l'entreprise, l'appréciation des compétences semble beaucoup plus compliquée pour des raisons pratiques mais surtout politiques. L'exigence de validation paritaire des critères et de légitimité des jurys est beaucoup plus forte. Michèle Rossi conclut en évoquant ce sujet délicat :

« Et je pense que tout le nœud de ce sujet en fait, c'est vraiment qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans les relations entre organisations syndicales et employeur, voilà. Que ce soit fait le plus sereinement possible et pas pour piéger l'un ou l'autre, ou l'observer… »

2. Les initiatives des organisations syndicales en matière d'accompagnement des parcours syndicaux

2.1 Une mobilisation plus ou moins avancée des confédérations syndicales

Les positions des organisations syndicales sont contrastées en matière d'accompagnement des parcours militants à la période charnière du début d'année 2018, de même que l'état d'avancement des chantiers mis en place par les confédérations dans ce domaine. Certaines organisations ont en effet mis en place dès le début des années 2000 un accompagnement dans le cadre de la gestion de leurs ressources militantes, alors que d'autres réfléchissent au dispositif dans le cadre des récentes réformes de 2015 à 2018.

Ainsi, la CGT et la CFDT ont mis en œuvre des dispositifs formalisés d'accompagnement, au moins à destination des responsables de structures syndicales dans un premier temps.

La CFDT s'investit dans l'élaboration et la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement des parcours militants depuis plusieurs années (source : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, 2014) :
- Dès 2003 la Fédération Chimie Energie (FCE-CFDT) lance un programme d'accompagnement des militants dans leurs parcours syndical et professionnel, comprenant un volet formation et entretien et un volet validation et valorisation des compétences. De plus, la FCE-CFDT s'implique à partir de 2009 dans l'initiative d'accompagnement VAE/VAEM mise en place par l'IREO de Lille et financé par la Région Nord Pas de Calais.

- Plus récemment en 2017-2018, la Confédération CFDT met en place un « passeport de compétences » en version numérique, visant un « accompagnement des militants vers une montée en compétences et un repositionnement en fin de mandat ». La version numérique de ce passeport de compétences permettra de « renseigner le parcours du militant au fil de l'eau », en assurant une mise à jour de ses mandats, des formations syndicales suivies, etc.
- Enfin, l'accompagnement du repositionnement professionnel des militants est un chantier en cours de la Confédération CFDT, sur lequel nous revenons au paragraphe 2.2.

La CGT a mis en place au niveau national à partir de 2008 un accompagnement systématique des cadres syndicaux en entrée et en sortie de mandat, avec proposition de bilan de compétences. Philippe Detrez fait un bilan des dispositifs de valorisation des parcours mis en place à la Confédération : plus de 700 entretiens en début et fin de mandat ont été réalisés entre 2011 et 2017 avec les responsables syndicaux de la Confédération, des organisations territoriales et des fédérations professionnelles. La CGT se fixe pour prochaine étape de généraliser ces dispositifs en direction de tous les militants et des différents territoires, en s'appuyant sur des structures publiques.

De plus au niveau régional, la CGT participe depuis 2009 au dispositif d'accompagnement des militants mis en place par l'IREO avec les CIBC en Nord Pas de Calais. La Confédération souhaite à présent systématiser cette approche.

La CFTC accompagne ses dirigeants au cas par cas, notamment pour les aider à choisir un parcours de formation universitaire, à l'EHESS, à Dauphine ou les orienter vers une VAE au CNAM par exemple. L'accompagnement des militants par la Confédération a été expérimenté mais il est aujourd'hui externalisé : les militants sont informés sur les dispositifs de formation et les structures d'accompagnement existantes (CPF, CIBC, etc.). Nous reviendrons sur les actions de la CFTC en faveur de la capitalisation des compétences syndicales au paragraphe 2.3.

Force Ouvrière et l'UNSA misent sur la formation syndicale pour permettre à leurs mandatés d'anticiper leur reconversion.

Enfin la CFE-CGC met en place des partenariats de certification mais ne propose pas d'accompagnement spécifique à ses cadres militants qui préfèrent gérer leur parcours en autonomie.

2.2 Repositionnement professionnel des militants : l'expérimentation cédétiste

Corinne Raffini Secrétaire Confédérale CFDT, a mis en place le Service Développement Organisation Formation en 2013, notamment pour aider les militants à se repositionner après leurs mandats. Cette création d'un service structuré répondait à un constat réalisé au Congrès CFDT de Tours en 2010 sur le vieillissement des effectifs de l'organisation syndicale : 70 % des responsables CFDT devraient atteindre l'âge de la retraite avant 2020. La CFDT a alors commandité une étude à la sociologue Cécile Guillaume[5] pour pouvoir anticiper ces départs. Corinne Raffini rappelle les deux freins majeurs au repositionnement des militants, qui relèvent de l'environnement de l'entreprise d'une part et de la culture propre des syndicalistes d'autre part :

- L'étiquette du syndicaliste auprès de son entourage professionnel, de sa direction et des employeurs potentiels est ressentie comme un très fort handicap ;
- La difficulté des militants à valoriser les compétences qu'ils ont développées dans leur mandat nécessite pour eux un travail important pour « passer du Nous au Je ». La démarche individuelle de repositionnement est en effet éloignée des modes de fonctionnement habituels du syndicalisme.

• Un accompagnement du repositionnement alternant sessions collectives et suivi individuel

C'est pour lever ce second frein – « en plus, on connaît la puissance du collectif » – que la CFDT propose un accompagnement double combinant une promotion de « repositionnés » qui se forment en groupe et un accompagnement individuel sur 10 à 12 mois. Ces formations ont démarré en 2012, avec six promotions réalisées fin 2017. Cet accompagnement repose sur des cabinets conseil, comme APV RH (cf. supra, entretien avec A. Bayle), qui apportent un regard extérieur permettant d'évoluer vers un nouvel univers. « Ils prennent du recul sur leur propre situation en se mélangeant avec des personnes d'horizons variés, puisque les groupes mixent des personnes du secteur public, de groupes privés, de PME, etc. »

Le travail de groupe vise à aider les responsables syndicaux à changer de posture, c'est à dire à redevenir un salarié exécutant, après un mandat où ils

5) C. Guillaume, V-A. Chappe, J-M.Denis, S. Pochic, *Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : Les deux faces du dialogue social à la française ?*, IRES, 2015

ont été « à la manœuvre », avec une large autonomie. Le changement va jusqu'à l'acquisition d'un nouveau vocabulaire : « par exemple, le mot équipe doit remplacer le mot collectif, employé par les syndicalistes ». Corinne Raffini considère que le contexte de discrimination à l'égard des syndicalistes nécessite une prise en charge rapide et assez longue. Cet accompagnement du changement est renforcé, car il vise aussi à « couper le cordon » avec l'organisation syndicale, à faire le deuil de la vie sociale très active des syndicalistes :

« Du jour au lendemain, on ne reçoit plus de messages ni d'appels téléphoniques, on n'est plus invité aux réunions… c'est difficile à vivre. Nous on pense que plus tôt on les accompagne sur cette problématique, mieux c'est ; Ils vont envisager les choses de manière plus sereine grâce à l'accompagnement. Par ailleurs, on va jusqu'à la validation du projet en exigeant qu'ils fassent une enquête sur le métier envisagé ».

La prise de conscience des compétences acquises par l'activité syndicale est l'autre grand enjeu des formations et des accompagnements. « On a des témoignages touchants de gratitude des militants à la fin de leur parcours, du type : « Je n'ai plus peur et je n'ai pas honte de présenter mes dossiers à un employeur ». En effet, à l'entrée en formation, les militants ont souvent l'impression d'avoir de nombreuses compétences mais de ne pas toutes les maîtriser au même niveau.

« On les aide à se repositionner mais on les laisse autonomes pour le reclassement. C'est un principe de la CFDT, l'émancipation. À l'issue de leur parcours, certains ont des offres en interne, ils sont repositionnés à la CFDT, d'autres retournent dans leur entreprise, d'autres encore sont recrutés dans une nouvelle entreprise ».

• Vers la démultiplication du repositionnement, à destination de tous les militants ?

L'accompagnement au repositionnement a été expérimenté auprès des responsables de structures fédératives de la CFDT en Ile de France. Le bilan est très positif. Le suivi des deux dernières promotions (2016 et 2017) fait état de projets professionnels confirmés pour la quasi-totalité des formés, sachant que la promotion 2017 n'a pas encore terminé son parcours au moment de l'entretien. Une étude commanditée en 2016 a recensé 90% de très satisfaits et 10 % de satisfaits : « Les bénéficiaires estiment que l'accompagnement leur a permis de se poser les bonnes questions et de construire leur projet ». La prochaine étape sera de proposer un schéma

d'accompagnement aux structures CFDT qui démultiplieraient cet accompagnement à destination des militants.

« Au second semestre 2018 après le congrès, l'objectif sera de déployer, pas l'intégralité du système car trop coûteux, mais en tout cas de proposer un « squelette d'accompagnement » à nos structures, à démultiplier. On ne leur impose pas l'intégralité du dispositif : ils auront le choix entre ce qui a été mis en œuvre par l'IREFE, ou l'UR Pays de la Loire, etc. Par contre, nous donnons pour ligne directrice à nos structures de faire des entretiens en début et en fin de mandat, d'écrire un parcours de formation pendant le mandat, afin de poser la question de ce que souhaite faire le militant à terme, à l'issue du mandat. Que tout au long de son engagement, il agrège tout ce qu'il a fait dans son passeport compétences ».

2.3 La CFTC incite ses militants à capitaliser leur expérience dans une perspective de reconversion professionnelle

Selon l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2014), la CFTC met en œuvre depuis plusieurs années un portefeuille de compétences « qui permet de faire le point sur les activités tant professionnelles que syndicales, associatives, bénévoles… passées et présentes ». Elle propose cet outil pour « développer des passerelles entre activités syndicales et professionnelles » et s'engage clairement en faveur de la VAE[6].

• *Anticiper à la fois le parcours professionnel et la démarche VAE*

L'Institut syndical de formation, rattaché à la Confédération CFTC, pratique des accompagnements VAE et intègre systématiquement une démarche d'anticipation des parcours dans les formations syndicales. Maryse Asselin, sa directrice, nous explique comment cette question est abordée au moment du choix du mandat ou de la mission syndicale, dans la perspective d'une VAE future. Pour les pôles juridiques territoriaux par exemple, on leur conseille de choisir l'un des trois mandats juridiques - conseiller prud'hommes, défenseur du salarié ou conseiller du salarié dans l'entreprise - en fonction de ce qu'ils visent comme reconversion à l'issue du mandat.

Maryse Asselin insiste sur l'importance de bien conseiller ceux qui

6) *Rapport sur la valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif. Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises* (Orse). Septembre 2014.

souhaitent réaliser une VAE, de leur trouver le bon organisme (CIBC, Centre VAE…). Elle conseille d'ailleurs aux militants qui l'appellent de rencontrer un conseiller d'orientation en amont de la démarche VAE.

« Il y aura une piste à revoir, c'est comment conseiller les gens parce que rien que de trouver le bon organisme qui va vous accompagner, c'est pas forcément évident. Moi j'ai des militants au téléphone, qui me disent qu'ils ont rencontré un conseiller VAE qui les oriente vers un diplôme qui me paraît décalé, par exemple un diplôme RH alors qu'ils ont surtout une expérience de juriste en tant que conseiller prud'hommes… J'ai l'impression que ce serait presque un conseiller en orientation qu'il faudrait commencer par voir. Ce serait la phase intermédiaire ».

Ensuite, l'Institut répond aux demandes d'accompagnement VAE au cas par cas, en complément du dispositif externe d'accompagnement VAE. Il s'agit d'aider à la rédaction du dossier VAE. À titre d'exemple, Maryse Asselin mentionne le cas d'un conseiller prud'hommes qui a validé une licence professionnelle en Droit par la VAE. Pour en avoir pratiqué, elle reconnaît que les accompagnements VAE sont ardus dans certains cas, car la démarche de modélisation des compétences n'est pas une pratique courante. De plus, pour les mandats de responsables de structures syndicales, le manque de référentiels est pénalisant :

« Les formateurs, les conseillers prud'hommes aussi, ce sont des profils qui sont presque plus simples pour faire une VAE. Après, quand vous êtes trésorier d'une UR ou d'une UD, c'est peut-être un peu plus complexe d'identifier les blocs de compétences (…) C'est pourquoi ça nous intéressait de faire des liens avec des fiches Rome ou autres, pour essayer de standardiser ces mandats en fait. L'idée c'était de déboucher sur une fiche métier. »

Toutefois, on peut regretter la faible mise en œuvre de la VAE, reconnaît Maryse Asselin. Elle l'explique par l'importance de l'investissement en temps demandé à des militants déjà très occupés, mais aussi par la difficulté de formaliser ses compétences par écrit, pour des militants ayant souvent arrêté leurs études après un CAP ou un Bac. L'exigence du dispositif qui requiert de "partir pour un an" et le dossier à produire pour la validation constituent des freins réels pour les militants. Par ailleurs, l'accompagnateur VAE est plus ou moins bien outillé selon les mandats. Ainsi, Maryse Asselin espère que le travail engagé par l'Afpa sur les référentiels de compétences permettra d'outiller l'accompagnement des responsables de structures syndicales.

Une formation syndicale par blocs de compétences transversales

La CFTC développe elle-même une approche de la formation syndicale en définissant des "blocs de compétences transversales" en communication, négociation, comptabilité, etc., qui viennent renforcer le parcours des militants en amont d'une éventuelle démarche de certification. Cela donne aux titulaires de mandats en entreprises ou aux responsables de structures syndicales une visibilité des compétences qu'ils pourront transférer dans l'activité professionnelle. Ainsi, ils peuvent anticiper leur parcours et constituer progressivement un portefeuille de compétences mobilisable pour une future démarche VAE :

« Parce que la plus grosse complexité quand même sur un dossier de VAE, c'est de le remplir. C'est complexe à remplir. Parfois il y en a qui échouent au pied du podium parce qu'ils ont pas réussi à remplir la bonne case au bon moment… En fait une compétence il faut la modéliser, voir à quoi elle se rattache et comment on peut la caractériser. La méthodologie qu'on emploie à la CFTC, c'est aussi ça, c'est valider des blocs de compétences généraux. »

• *Des contenus de formation méthodologiques plutôt que techniques*

La formation des titulaires de mandats en entreprise vise avant tout à leur donner une méthode de travail. C'est une option prise il y a 15 ans, en remplacement de formations initialement plus techniques. Par exemple il n'y a plus de cours de droit du travail en tant que tel : les stagiaires acquièrent une méthode pour trouver rapidement l'information dont ils ont besoin afin de répondre à une question opérationnelle. En effet, les contenus académiques se sont avérés à la fois trop lourds et inappropriés pour répondre aux besoins des militants. Ceux-ci interviennent dans des contextes d'entreprises de secteurs variés, régis par leurs propres conventions collectives et éventuellement par des réglementations spécifiques :

« Parce que les militants ne peuvent pas être toujours en formation, et puis souvent ils ont besoin d'une réponse immédiate, avant une négociation, avant une NAO ou la négociation d'un accord dans l'entreprise ».

C'est pourquoi l'Institut de formation CFTC modélise et structure les savoirs requis pour chaque question opérationnelle qui se pose aux militants. Par exemple, une formation des Délégués syndicaux sur les élections en entreprise intégrera à la fois des techniques de communication, des techniques de négociation, etc. Les différents contenus sont mobilisés

par rapport à la question opérationnelle des élections. De même, la thématique "Comment augmenter la représentativité de la CFTC dans l'entreprise ?" se décline en deux axes opérationnels : identifier "qui vote pour moi" et chercher de nouvelles voix. Maryse Asselin insiste sur le caractère à la fois plus opérationnel et plus adaptable à chaque contexte d'entreprise de cette méthode :

« *Donc, l'idée c'est de dire, que je sois métallo ou du commerce, parce que je vais pas avoir les mêmes problématiques si je suis dans le tertiaire ou dans l'industrie, je vais essayer de définir mon audience et de savoir quelles sont les thématiques qui peuvent percuter auprès des salariés de mon entreprise, des thématiques qui sont fortes.* »

• *Des formations de gestion et de management pour les responsables de structures*

La formation des responsables de structures syndicales (Unions syndicales régionales, départementales, etc.) répond à des objectifs un peu différents. Elle doit permettre de "professionnaliser" les cadres CFTC, au sens de les rendre plus pointus dans l'exercice de leurs mandats. Un trésorier de structure par exemple doit avoir une approche professionnelle de la comptabilité. Les programmes sont devenus plus exigeants en réponse à la réglementation qui impose depuis quelques années une transparence des syndicats en matière de gestion financière et une intervention du Commissaire aux comptes :

« Les dirigeants sont des personnes qui peuvent avoir des profils très hétérogènes. C'est pas des bac+5 au départ, ils sont montés petit à petit, ça leur a plu, ils se sont investis, et puis tout à coup, ils se retrouvent à gérer une structure, à manager des personnes et à devoir faire un bilan comptable et ça devient compliqué (…) En formation syndicale, ils acquièrent les compétences de finance et de management nécessaire à la gestion d'une structure ».

La formation à l'animation d'équipe apparaît en effet comme un autre axe fort de la formation des responsables syndicaux. Ils ont besoin d'apprendre à organiser une équipe et à déléguer, observe Maryse Asselin, car ils disposent d'un temps très limité pour réaliser leur mission : « c'est aussi répartir les missions au sein de l'équipe, en fonction des compétences. » Enfin, les responsables syndicaux sont formés à transférer leurs compétences auprès des militants qui prendront leur succession.

2.4 Accompagnement interne et neutralité ? Accompagnement public et différenciation ? Une variété de réponses aux besoins des représentants syndicaux

À l'heure de la réforme de la formation professionnelle et de la présentation du projet de loi du 27 avril 2018 par Muriel Pénicaud, l'accompagnement des mobilités professionnelles est une mesure phare du plan gouvernemental de lutte contre le chômage. Le projet de loi confirme l'importance donnée à l'accompagnement, qui bénéficiera d'un nouveau fléchage des fonds de la formation professionnelle en direction du conseil en évolution professionnelle. Cette mesure devrait booster ce dispositif gratuit et ouvert à tous, créé en 2015.

En ce qui concerne les partenaires sociaux, le CEP est l'une des pistes envisagées par la réforme du dialogue social. Il concerne plus particulièrement les représentants syndicaux détachés auprès des différents organismes paritaires de gestion des systèmes sociaux, qui ne bénéficieront pas d'un accompagnement dans le cadre d'accords d'entreprises. De plus, les conseillers en évolution professionnelle constituent l'un des maillons prévus pour ouvrir au plus grand nombre le futur dispositif d'accès aux diplômes et titres par la validation de blocs de compétences syndicales. Rappelons que le CEP est conçu comme une aide du candidat à s'orienter parmi la variété de dispositifs existants de formation, d'orientation et d'accompagnement vers l'emploi. Une vocation qui répond particulièrement bien aux besoins des représentants syndicaux, selon les différents acteurs rencontrés dans cette partie.

Au-delà du CEP, plusieurs dispositifs existants prévoient un accompagnement approfondi du projet professionnel, en particulier le bilan de compétences, destiné aux personnes qui ont besoin d'une étape pour redéfinir leurs perspectives professionnelles. Des formules plus directement opérationnelles sont aussi proposées pour accompagner le repositionnement professionnel ou le retour à l'emploi. Ces dispositifs consistent à accompagner les démarches de recherche et de candidature. Les spécialistes que nous avons rencontrés ont insisté sur la nécessaire complémentarité des différents modes d'accompagnement pour certains militants. En effet, comme l'ont aussi analysé des chercheurs en psychologie, un sas de travail sur soi et / ou de formation est parfois nécessaire avant le repositionnement professionnel. La VAE peut aussi contribuer à la consolidation des compétences avant de concrétiser un projet professionnel.

Les syndicalistes, on l'a vu, constituent un public atypique pour l'accompagnement, en raison de la difficulté à situer le niveau et la nature de leurs compétences, mais aussi de la dimension existentielle de leur reconversion professionnelle après l'engagement syndical. Or, les différents dispositifs d'accompagnement reposent sur des conseillers - en bilan de compétences, en VAE, en formation, à l'emploi... - qui sont avant tout des spécialistes de la démarche accompagnée, avec parfois une connaissance pointue des métiers visés par le candidat à la reconversion. En revanche, rares sont les conseillers spécialistes du fait syndical. Ces différents éléments plaident pour la mise en œuvre d'actions de formation des conseillers afin de leur donner les clés de l'analyse des compétences développées par les mandats.

Enfin, outre la connaissance des activités syndicales, l'accompagnement pose aussi la question de la neutralité des conseillers. La nécessité d'un regard à la fois distancié et bienveillant a été pointée par plusieurs personnes rencontrées pour cette étude. L'exigence de neutralité est l'un des arguments clés en faveur de l'externalisation de l'accompagnement par les organisations syndicales et les entreprises. Certaines entreprises l'ont toutefois interprétée différemment. Ainsi, dans les entretiens croisés d'appréciation des compétences imaginés avec l'association Dialogues, l'équilibre paritaire se substitue à la neutralité d'un regard extérieur.

CONCLUSION

Conclusion

Les récentes réformes construisent brique après brique un nouvel édifice de relations sociales orienté vers le dialogue, la négociation et la conclusion d'accords d'entreprise. Elles misent sur des relations de confiance, ou au moins un respect minimum, entre les parties prenantes. La légitimité des organisations syndicales est donnée par les résultats aux élections professionnelles, celle des organisations patronales par leur audience, et la légitimité des textes par la règle majoritaire. Le modèle émergent du dialogue social associe (une certaine) acceptation du fait syndical par les directions avec (une certaine) acceptation des contingences de marché par les organisations syndicales. Cette réciprocité, qui implique un degré de confiance suffisant entre acteurs, est pensée comme une condition minimale pour un dialogue éclairé mobilisant les expertises croisées et complémentaires des directions et des représentants du personnel, pour imaginer les meilleures solutions pour l'entreprise dans un monde complexe, globalisé et en permanente évolution.

Nous l'avons vu, l'émergence du modèle de dialogue social se heurte cependant à plusieurs difficultés. D'une part, ces transformations systémiques, qui sont à l'œuvre depuis le début des années 1980, coïncident avec un contexte défavorable pour les organisations syndicales. Les années 1980 et 1990 sont celles de la "crise du syndicalisme". Et si le fait syndical est parvenu à se maintenir depuis, il n'a jamais retrouvé sa puissance

d'après-guerre et s'est stabilisé à un niveau très bas de syndicalisation (il ne s'agit pas du seul critère de mesure de la force des organisations syndicales, mais il est un indicateur révélateur). D'autre part, l'acceptation réciproque et le dialogue éclairé résistent mal à l'examen des pratiques de terrain, qui souligne la persistance notamment de discriminations et de désincitations à l'égard des élus et des candidats aux élections professionnelles. Les témoignages recueillis dans cette étude, après d'autres, permettent de le rappeler. La mise en place de formations communes à grande échelle atteste, en cherchant à y répondre, de la distance qui existe encore entre le quotidien dans les entreprises et le modèle visé.

Dans ce contexte de réformes, la valorisation de l'expérience syndicale est l'une des briques du nouvel édifice. Plus encore, elle semble en constituer une fondation tant sa mise en œuvre dépend de la capacité des acteurs à s'en saisir, à lui donner un sens partagé, un point de convergence qui respecte les divergences. Considérant les difficultés pratiques de l'expertise et les moyens nécessaires pour réaliser une véritable valorisation de l'expérience, la relation que les acteurs - nationaux et locaux - développeront vis-à-vis de cet exercice sera déterminante. Il ne s'agit pas, en somme, d'une évolution purement mécanique ou technique, mais d'une équation complexe entremêlant les relations passées et présentes entre acteurs, les cultures organisationnelles et sectorielles, les motivations et les principes, les projets personnels et les perspectives professionnelles, les caractéristiques territoriales, etc.

La valorisation des parcours militants porte en ce sens un enjeu beaucoup plus large, plus politique et stratégique que la question pourtant déjà complexe et sensible du retour à l'activité professionnelle des 150.000 à 200.000 représentants syndicaux qui devraient avoir perdu leur mandat à l'horizon 2019, lorsque toutes les entreprises se seront mises à l'heure du CSE. Pour que les dispositions législatives aient un effet réel et positif sur les carrières des élus, les employeurs, les syndicats, les salariés devront s'entendre sur la valeur des mandats de représentation du personnel et sur les compétences qu'ils permettent de développer.

Pour y parvenir, un double "consensus de la reconnaissance" est nécessaire. Il l'est d'abord d'un point de vue purement fonctionnel. Pour que la valorisation des parcours puisse être mise en œuvre, un consensus minimal doit exister entre les différentes parties pour permettre qu'elles s'accordent sur la valeur des parcours - cette valeur étant traduite en termes de compétences. Les parties doivent également s'accorder sur les

instruments et méthodes de sa mesure, qui permettront d'effectuer l'opération effective d'évaluation des compétences réellement acquises, et d'en accepter les résultats qui seront, dès lors, collectivement considérés comme légitimes. Il s'agit ici d'une "reconnaissance de la reconnaissance", dont il a déjà été question dans le rapport et qui devra reposer sur un consensus politique aux différents niveaux du système de relations sociales.

Le "consensus de la reconnaissance" est ensuite porteur, nous l'avons dit, d'un enjeu culturel plus profond qui pose les questions du sens, de la place et du rôle des représentants du personnel dans les systèmes de relations sociales. Ainsi, les réponses pratiques qui seront apportées serviront - ou desserviront - le projet de légitimation du nouveau modèle de dialogue social. Il s'agit là d'une difficulté supplémentaire dans la mesure où tous les acteurs n'ont pas les mêmes attentes, espoirs ou réserves vis-à-vis de ce modèle émergent de dialogue social. Dans ce contexte, les acteurs rencontrés lors de l'enquête de terrain peuvent s'interroger sur le sens de la valorisation des parcours militants. De quoi cette valorisation est-elle le nom ? Répond-elle à une logique gestionnaire de reclassement d'une catégorie atypique (sinon problématique) de main d'œuvre ? Est-elle pensée comme un juste retour sur investissement personnel dans une perspective d'évolution de carrière professionnelle ? Joue-t-elle une fonction de reconnaissance symbolique pour un engagement citoyen au service du collectif ? Ou bien est-elle la contrepartie légitime d'une démocratie sociale vivante vis-à-vis de celles et ceux qui la font vivre ? La promesse de sécurisation des parcours professionnels des mandatés à travers la possibilité de faire reconnaître et de transférer leurs compétences au sein d'activités professionnelles ?

Il ne fait guère de doute que ces réponses seront toutes présentes, à des degrés divers, selon les entreprises, les secteurs, les territoires et les personnes. Tout l'enjeu, pour les différents acteurs du système de relations professionnelles, sera de les orienter vers le modèle de relations sociales qui leur paraît souhaitable. Pour consolider le "modèle de dialogue social" et favoriser l'émergence des consensus sur la validation, plusieurs pistes peuvent être évoquées.

I - Confirmer la volonté de s'entendre sur la reconnaissance des compétences syndicales

Le climat de défiance entre les acteurs sociaux est une réalité difficile à évacuer, déjà pointée par le rapport Combrexelle en 2015. Les témoignages

réunis dans ce rapport confirment les données d'enquêtes précédentes concernant la mauvaise image des élus du personnel - et des représentants syndicaux - au sein des entreprises. Or, pour le modèle du dialogue social, le respect mutuel entre les différents acteurs est un préalable indispensable avant d'aller vers une reconnaissance des compétences des élus. Plusieurs pistes d'action visent à développer ce respect, en particulier les formations communes aux responsables RH et aux représentants syndicaux, la formation des managers au dialogue social ou encore la diffusion des bonnes pratiques.

Ce respect semble déjà exister au sein de certaines entreprises, dont cette étude a cité quelques exemples. Le contexte favorable a alors permis la négociation d'accords de valorisation des parcours des représentants du personnel. Mais peu d'entreprises se sont encore engagées dans cette voie. Dans celles qui l'ont fait, le consensus trouvé sur la définition des compétences et du système d'évaluation ne se traduit pas encore forcément par une mise en œuvre fluide.

On peut aussi pointer l'absence problématique de la partie employeur au sein du groupe paritaire piloté par la DGEFP pour définir des blocs de compétences transférables avec l'appui de l'Afpa. Pourtant, la rencontre d'une organisation professionnelle nous a confirmé un intérêt des employeurs pour les blocs de compétences certifiants, qui pourraient favoriser le reclassement des salariés détachés à plein temps au sein d'organismes paritaires. Au-delà d'un intérêt de principe, l'absence des employeurs au groupe de travail révèle-t-il un désaccord possible sur la teneur spécifique des différentes compétences développées par l'exercice des mandats ? De fait, rappelons les résultats quantitatifs de l'étude présentée par Oasys au Colloque Miroir Social 2014, réalisée auprès de 2.910 représentants du personnel et de 3.000 DRH ou recruteurs[7]. Ceux-ci montrent un décalage entre les compétences perçues par les DRH/recruteurs et les délégués du personnel, avec des divergences marquées pour quatre compétences transversales majeures sur les seize proposées. En particulier, les compétences nécessaires à l'accès à des postes à responsabilité y sont beaucoup moins bien notées par les DRH/recruteurs : la capacité à gérer et manager et la capacité à la gestion de projet sont reconnues en cas de recrutement par seulement 45 % d'entre eux.

7) Miroir social – Oasys, 2014. « Quelle vie après l'engagement syndical ? Regards croisés », enquête inédite, accès sur le site du cabinet : http://www.oasys.fr/images/sites/oasys-etude%20engagement%20syndical.pdf

Or, il est nécessaire qu'employeurs et syndicats s'accordent sur les compétences si l'on veut pouvoir anticiper le recrutement effectif d'anciens mandatés à des postes correspondant au niveau de responsabilité atteint dans le cadre de leurs mandats.

II - Rebondir sur les initiatives de syndicats, d'entreprises et d'acteurs de la formation

Des expérimentations variées ont été menées par les organisations syndicales, les entreprises et les acteurs de la formation et de l'orientation professionnelle, dans le cadre de la réforme du dialogue social et plus largement en réponse à des enjeux propres de valorisation du dialogue social et des fonctions syndicales. Elles concernent aussi bien la reconnaissance des acquis de l'expérience militante, le renforcement de la formation des élus et le développement d'une culture renouvelée du dialogue social, l'accompagnement des parcours des mandatés et l'appui à leur repositionnement professionnel.

1. Vers une nouvelle forme de validation des acquis de l'expérience syndicale ?

Malgré un engouement encore mitigé, le chantier des blocs de compétences animé par l'Afpa pourrait être un moyen de développer quantitativement les pratiques de validation de l'expérience des militants syndicaux. Notons qu'en effet, le dispositif général de VAE a du mal à prendre son essor auprès du public des représentants syndicaux et des délégués du personnel. La présente étude a restitué trois témoignages de VAE réussie et un cas d'abandon, qui ont illustré les difficultés rencontrées par les militants pour se plier à ce dispositif très exigeant à la fois en matière de disponibilité et de pré-requis académiques ou scolaires. Plusieurs études sur la VAES avaient déjà pointé ces difficultés, notamment celle de Yannick Le Quentrec, sociologue et responsable de l'IRT Midi-Pyrénées (Le Quentrec, 2007).

Notons que cette évolution s'inscrit dans la continuité de la loi de 2014 sur la formation continue, qui conduira progressivement à permettre l'accès à tout diplôme, titre ou certificat par la validation de blocs de compétences. Favorisant les passerelles entre certifications et entre métiers, la redéfinition des diplômes par blocs de compétences permet de mutualiser les compétences transversales, que les candidats déjà expérimentés ou déjà

formés pourront valider directement. Ainsi, les efforts de formation ou d'apprentissage par l'expérience pourront se concentrer sur le développement des compétences spécifiques au nouveau métier visé. Des parcours de formation allégés donc, qui semblent plus facilement accessibles à des adultes engagés dans la vie professionnelle et familiale.

Pour les salariés mandatés, la procédure de validation des blocs de compétences liés aux mandats exercés devrait de plus être simplifiée dans le cadre du chantier DGEFP-Afpa en cours. Le caractère innovant du dispositif suggère toutefois d'assurer un réel suivi quantitatif et qualitatif des militants diplômés les premières années. Celui-ci permettrait d'apprécier les qualités pédagogiques et opérationnelles de cette forme de validation, mais aussi d'analyser le devenir des lauréats en termes de réalisation d'un projet professionnel et d'accès à un emploi qualifié pérenne.

2. Renforcer la formation des syndicalistes pour l'ajuster aux exigences professionnelles ?

On l'a vu dans l'étude, plusieurs entreprises ont négocié des conventions avec des écoles prestigieuses dès le début des années 2010 avec l'ambition d'étendre la culture économique et sociale de leurs négociateurs syndicaux centraux. Le Groupe BPCE témoigne de cette volonté de mieux outiller le dialogue social dans un monde bancaire de plus en plus complexe, qui s'est traduite par la mise en œuvre de cursus certifiants mais aussi de séminaires nationaux organisés pour l'ensemble des délégués du groupe. Ces entreprises ont en quelque sorte anticipé les dispositions de la loi, tout en portant davantage leur effort sur le développement des compétences que sur leur valorisation dans un premier temps.

Ce constat est-il à rapprocher des données de l'étude Oasys, qui révélait une estimation différenciée des compétences des mandatés entre DRH/recruteurs et représentants du personnel ? Au-delà des divergences de points de vue politiques et stratégiques, les témoignages d'employeurs relatés dans cette étude semblent indiquer qu'il existe aussi une marge d'amélioration des compétences syndicales souhaitée par les directions d'entreprises. Le développement de ces compétences à un niveau plus élevé pourrait dès lors contribuer - à terme - à une reconnaissance partagée, permettant d'envisager la mise en place de parcours de mobilité réellement valorisants pour les anciens mandatés au sein des entreprises.

De son côté la formation syndicale, on l'a vu, est repensée pour permettre sa valorisation dans le cadre de l'accès à la certification. Les organisations

syndicales se préoccupent également de consolider la qualité de leur formation. La CFTC, par exemple, encourage ses militants à une anticipation des perspectives d'évolution professionnelle dès les premières formations et les incite à choisir un mandat cohérent avec leur projet. La CFDT met en œuvre une politique de qualité dans son organisme de formation syndicale et professionnelle, l'IREFE, qui répond aux normes exigées par la législation globale sur la formation professionnelle (DataDock), notamment en termes de professionnalisme des formateurs. Les stagiaires y sont également incités à conserver des traces de leurs formations dans l'optique de constituer leur portefeuille de compétences. Des efforts de financement seraient également nécessaires pour favoriser ces démarches qualitatives des organismes de formation syndicale, comme le mentionnait René Bagorski au séminaire organisé par Miroir Social en 2016, en revendiquant un financement par le FPSPP.

Enfin, en matière de politique publique, l'INTEFP a été mobilisé par son Ministère de tutelle pour développer les « formations communes ». L'institut de formation des inspecteurs du travail a en effet réuni les partenaires sociaux pour concevoir ces stages qui regrouperont des responsables des relations sociales en entreprise et des représentants syndicaux. Ces actions visent plus particulièrement le développement d'un climat de confiance entre négociateurs et un niveau de connaissance partagé sur les dossiers sociaux. Comme le montre l'expérience du Master de Dauphine, elles peuvent permettre un développement des compétences stratégiques de négociation collective, mais aussi la constitution d'un réseau paritaire inter-promotions d'expertise.

3. Accompagner les parcours des mandatés pour anticiper leur reconversion

L'accompagnement des parcours militants est potentiellement un troisième axe de reconnaissance de l'expérience syndicale, avec l'ambition de préparer des reconversions réussies d'anciens mandatés. Toutefois les acteurs demeurent divisés sur la pertinence d'un accompagnement spécifique des parcours syndicaux. Le principe d'un besoin d'accompagnement est lui-même contesté par la CFE-CGC concernant les cadres militants. Pour d'autres organisations syndicales, il n'y a pas lieu de différencier un accompagnement spécifique aux syndicalistes.

Au sein des entreprises, les entretiens prévus par la loi Rebsamen commencent à se mettre œuvre. Le Groupe BPCE, on l'a vu, s'est appuyé sur

ce nouveau cadre législatif pour le dépasser en adaptant sa politique de GPEC aux mandatés. Cet accompagnement intègre un système d'appréciation paritaire des compétences, conçu par l'association Dialogues, qui ne fait pas l'unanimité des syndicats. Pour certains en effet, notamment la CGT, le dispositif pèche par l'absence d'un évaluateur neutre, qui ne relève ni de la direction de l'entreprise, ni d'un syndicat. D'autres considèrent que l'équilibre paritaire des entretiens croisés devrait permettre d'optimiser le reclassement des anciens mandatés. Dans les entreprises qui l'ont adopté, ce dispositif pourra faire ses preuves pour accompagner la réduction des effectifs syndicaux en 2018-2019 dans le cadre de la réforme.

Certaines organisations syndicales s'emparent de l'accompagnement des mandatés chacune à leur manière : de l'accompagnement à la validation des compétences de la CFTC à l'accompagnement des parcours des responsables syndicaux CFDT et à sa démultiplication en direction des militants sur le territoire. Deux comportements sont observés : à la CFTC, les services d'accompagnement tels que les CIBC ou les centres VAE sont indiqués aux militants, pour des raisons opérationnelles mais aussi idéologiques. On part alors du principe d'une égalité de traitement qui repose sur des dispositifs communs à tous. À l'inverse, le choix de privilégier l'adaptation de l'accompagnement à la spécificité syndicale est fait par la CFDT en développant des dispositifs sur mesure avec des cabinets et organismes sensibilisés à la question syndicale.

III - Quatre scenarios de mise en œuvre de la valorisation de l'experience des militants

Les bonnes pratiques d'acteurs et les nouveaux dispositifs légaux ne déboucheront toutefois sur une mise en œuvre généralisée qu'à certaines conditions, dont il a été abondamment question dans le rapport : évolution des mentalités, double consensus de la validation renvoyant au positionnement vis-à-vis du modèle de dialogue social, création d'outils et de méthodologies adaptées et investissement dans la reconnaissance réelle des compétences, etc.

Quatre scénarios, pour la décennie 2020, peuvent aujourd'hui être imaginés à partir des éléments recueillis lors de l'enquête : la reconnaissance refusée, instrumentalisée, de conformité et objective / positive. Ils pourront coexister et leur développement dépendra beaucoup de l'engagement des acteurs aux échelles nationales – mobilisation des

confédérations, de l'État, des universités et centres de formation, du paritarisme… – et locales – directions d'entreprise, sections syndicales, unions locales…

1. La reconnaissance refusée : mandatés laissés pour compte et durcissement du dialogue social

Dans ce premier scénario, les mesures de valorisation des compétences des mandatés prévues par les réformes de 2015 à 2018 sont vidées de leur substance, contournées et font l'objet d'une opposition d'application sur le terrain. Peu d'entreprises s'emparent des prérogatives données par la loi pour négocier les contours des dispositifs de valorisation des compétences syndicales. Dans celles qui signent des accords, la mise en œuvre effective est freinée par des difficultés de tous ordres, et notamment par le manque d'adhésion des managers aux projets de réintégration des anciens mandatés.

Dans ce scénario, la réforme en cours déclenche un phénomène de "casse sociale" avec de nombreux anciens mandatés qui se retrouvent sanctionnés par les directions. Les dispositifs mal maîtrisés et peu adaptés laissent les coudées franches aux directions pour envoyer un signal dur aux élus et futurs candidats. Les anciens mandatés, de leur côté, refusent d'accorder une légitimité d'évaluation à leurs directions. Au final, ils ne sont pas reclassés dans leur entreprise. En l'absence de système public de reconnaissance, les anciens mandatés ne parviennent pas, sauf exception individuelle, à faire reconnaître leurs compétences par de nouveaux employeurs. Ces refus de reconnaissance fragilisent la détermination des organisations syndicales qui soutenaient la reconnaissance et dissuadent l'ensemble des salariés de prendre des mandats. Le modèle de dialogue social se heurte au refus des directions d'entreprise de soutenir l'engagement militant de leurs salariés. Loin d'évoluer vers ce modèle de dialogue basé sur le co-développement, les relations sociales se durcissent.

2. La reconnaissance instrumentalisée : stratégies personnelles et organisationnelles

La reconnaissance des parcours militants peut faire l'objet d'une double instrumentalisation qui pose deux questions différentes. L'une vient des élus, l'autre de l'entreprise, mais elles peuvent être amenées à se rejoindre.

Comme nous l'avons vu, l'exercice de la reconnaissance est complexe, compliqué. Du point de vue de l'élu, il implique une série d'opérations de

mise en valeur de ses expériences individuelles et collectives. Du point de vue de l'évaluateur, il engage son expertise sur les parcours. L'appréciation reste toujours délicate. La collégialité de l'exercice - par exemple en mobilisant conjointement des expertises syndicales, universitaires et managériales -, les méthodologies et les outils existants visent justement à limiter les interprétations trop subjectives et les biais d'évaluation. Elle est nécessaire pour affronter la complexité des parcours, leur traduction en compétences et leur inscription dans des trajectoires professionnelles. L'exercice laisse à ce titre une certaine marge de manœuvre, qui peut être instrumentalisée par les directions pour soutenir des élus au détriment d'autres. La reconnaissance est alors sélective, stratégique. Elle invoque les singularités des parcours pour justifier des différences de traitement, de manière à servir un objectif de transformation des relations sociales selon ses préférences. Difficilement attaquable, la reconnaissance instrumentalisée joue sur les marges et les zones d'incertitudes pour façonner un autre système en privilégiant un type de syndicalisme, un type d'élu, favorable de son point de vue. Elle pose la question de l'équité et du consensus pour une reconnaissance sélective, qui s'inscrit dans un registre politique plutôt que dans celui des compétences. Ici, c'est l'acceptation par les élus du modèle de relation voulu par l'entreprise qui conditionne la reconnaissance de leurs compétences acquises par le mandat.

La reconnaissance du parcours militant peut également faire l'objet d'une instrumentalisation par les élus. Dans le cas où le système de reconnaissance deviendrait un véritable soutien à la carrière professionnelle, si les entreprises s'engagent pleinement dans le modèle du dialogue social en valorisation les parcours de manière à susciter des vocations de représentation, qu'il existe une forme de discrimination positive récompensant la prise de mandat, c'est la question du rapport des élus à leur mandat qui se poserait. Elle se pose déjà, avec plus ou moins de bonne foi et sans que le phénomène ait été réellement étudié, vis-à-vis de la protection qu'offre le mandat - il arrive, dans les entreprises, que l'on évoque tel élu qui se serait présenté pour cette raison principalement.

Avec une reconnaissance véritable et l'accès à des dispositifs performants, certains élus pourraient s'engager par pur intérêt personnel, par calcul. La question qui se dessine est alors celle du sens et de la réalité de la représentation des salariés, qui n'est pas à l'origine de l'engagement. Tout un ensemble de valeurs traditionnellement associées à l'engagement militant, comme la contribution à la démocratie et à la citoyenneté sociales,

la défense des salariés, l'information sur les droits, l'implication dans la négociation au bénéfice de tous - ces valeurs se trouveraient asséchées par le mandat égoïste, motivé par la seule perspective de reconnaissance et de promotion personnelle qu'il assurerait. Si tout engagement collectif porte une motivation personnelle, la reconnaissance instrumentalisée ne s'inscrit que dans la seconde au détriment du premier.

Ces deux formes de reconnaissances instrumentalisées peuvent se rejoindre, si les intérêts bien compris des élus et des directions convergent. Dans tous les cas, le "modèle de dialogue social" relève du simulacre de démocratie sociale, où chacun fait mine de jouer le jeu, mais se cantonne en réalité à sa propre partition.

3. La reconnaissance de conformité : une formalité de plus ?

Le respect de la législation et des accords peut être fait a minima. De nombreux textes ont montré les décalages entre l'ambition initiale et leur application réelle. Dans certains cas, au bénéfice des salariés lorsque des entreprises ou des branches professionnelles se distinguent par l'importance de leur engagement. Elles font office d'exemples, et dépassent même parfois les exigences des textes. D'autres à l'inverse cherchent à contourner les textes, à éviter de les appliquer par des stratégies de contournement (jeu sur les seuils, optimisation, etc.) ou en préférant la sanction à l'application. D'autres enfin se contentent d'une simple mise en conformité avec les textes. La reconnaissance des parcours militants peut tomber dans cette dernière catégorie. Il s'agit d'un scénario dans lequel l'ambition initiale des lois Rebsamen, El Khomri et des ordonnances est appauvrie, réduite à une formalité que chaque partie respecte sans y croire. Les dispositifs existants peinent à être investis. La séquence de 2018-2019 est déterminante de ce point de vue : si les élus en fin de mandats ne bénéficient pas d'une réelle prise en charge pour une reconnaissance véritable de leurs compétences, il est possible que ce scénario se profile. Les élus et les entreprises regretteront un dispositif insuffisant, ou trop compliqué, trop coûteux pour qu'il leur soit profitable. Les effets sur les carrières professionnelles seront limités et le sens de la reconnaissance deviendra de moins en moins évident pour les acteurs eux-mêmes. Il s'agira d'un texte de plus, d'une formalité supplémentaire, qui n'aura pas permis de contribuer réellement à l'émergence d'un nouveau modèle de relations sociales - plus exactement, l'inertie du modèle existant aura neutralisé la reconnaissance pour qu'elle ne devienne plus que l'ombre de son ambition.

4. La reconnaissance objective : la réalité du mandat

Dans ce dernier scénario, la reconnaissance des parcours fait l'objet d'un véritable travail d'expertise et d'évaluation des compétences indépendamment de toute autre considération - climat social, historique des relations entre les élus et leurs directions, appartenance syndicale... L'ensemble des acteurs met les moyens nécessaires, à la hauteur de l'exigence de l'exercice et de ses enjeux, pour garantir la reconnaissance la plus objective possible du parcours. Cette reconnaissance prend en compte les perspectives professionnelles des élus, les possibilités de reclassement en interne, sur le territoire, et les opportunités de formation. L'accompagnement est adapté aux profils de chacun, personnalisé. L'évaluation des compétences est réalisée par un collège de personnes bénéficiant d'une légitimité fondée sur un consensus solide, garantissant neutralité et objectivité. Ce scénario correspond à l'esprit des lois et des ordonnances qui entendent soutenir le développement du "modèle de dialogue social". Ce scénario possède une variante : la reconnaissance positive. À l'instar de la discrimination positive, elle est un levier pour donner une nouvelle dimension à l'engagement militant en lui faisant bénéficier d'un soutien spécifique. Véritable reconnaissance associée à une volonté de valorisation des élus, elle devient un outil de promotion professionnelle reconnu.

Dans ce scénario, l'accompagnement des anciens mandatés en 2018-2019 permet d'amorcer un large mouvement de reconnaissance des élus et représentants syndicaux en charge de négocier les normes sociales et de gérer les systèmes de retraite, de chômage, de santé, de formation professionnelle, etc. Au niveau des entreprises, des systèmes de GPEC adaptés aux salariés mandatés seraient ainsi réellement mis en œuvre et déboucheraient sur des carrières décentes pour les syndicalistes. L'adaptation du système de certification par blocs de compétences transversales permettrait à de nombreux délégués d'envisager sereinement une reconversion après avoir validé les compétences développées par leurs mandats.

Pour le « modèle de dialogue social », et dans l'esprit du législateur comme des organisations qui soutiennent la reconnaissance des parcours militants, c'est bien le dernier scénario qui paraît le plus enviable. Rien ne dit que ce sera celui qui s'imposera à l'avenir. Cette étude souligne les difficultés à la mise en œuvre d'une véritable reconnaissance des compétences militantes, de manière à mettre en avant les efforts collectifs

nécessaires pour y parvenir. Plusieurs expériences montrent qu'à certaines conditions, le défi peut être relevé. Des pistes existent qui peuvent aider, et nous les avons abordées tout au long de ce rapport et en conclusion : la création de dispositifs – et de droits – garantissant la neutralité et l'objectivité de la reconnaissance, la production du consensus de validation, qui repose sur une évolution des représentations des acteurs et notamment des directions et du management, l'aménagement des mandats pour limiter les coupures avec le poste, la valorisation des entreprises et des branches s'étant engagées pleinement dans cette voie. D'autres pistes peuvent être envisagées, comme l'intégration de la reconnaissance des compétences et parcours militants dans les politiques RSE des entreprises

Les exigences et les attentes sont à la mesure des enjeux, ceux de la définition d'un nouveau modèle de relations sociales. La qualité de ce dernier dépendra de l'investissement collectif et de l'engagement des acteurs dans la reconnaissance des parcours militants. Ainsi, à l'œuvre, dans les entreprises et dans les branches, on connaitra les ouvriers.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Amossé T., Denis J.-M. (coord.), 2016. « La discrimination syndicale en question : la situation en France », *Travail et emploi*, vol. 145, n°. 1.

Aurelli P., Gautier J., 2006. *Consolider le dialogue social.* Avis adopté par le Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Barnier L.-M., François Clerc F., 2014. « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation… du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie 2014/2,* n° 18, p. 163-170.

Beaujolin-Bellet R., 2012. « Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations », *La Revue de l'IRES* 2012/1, n°72, p. 145-168.

Bernaud J.-L., Lhotellier L., 2015. *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail.* Dunod.

Béroud S., 2013 « Une campagne de syndicalisation au féminin », *Travail, genre et sociétés* 2/ 2013 (n° 30), p. 111-128

Béroud S., 2009. « Organiser les inorganisés – Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, 2009/1, n° 85, p. 127-146.

Béroud S., 2009. « L'action syndicale au défi des travailleurs pauvres », *Sociologies pratiques*, 2009/2 n° 19, p. 39-53.

Boccara V., Vidal-Gomel C., Rogalski J., Delhomme P., 2014. « Concevoir des référentiels comme des outils pour les formateurs ? Réflexions à partir de la formation initiale à la conduite automobile ». *In* : Prot, B. (Ed.), *Les référentiels contre l'activité, en formation, gestion, certification.* Octares Editions, p. 119-132.

Bourdieu P., Passeron J.-C., 1964. *Les héritiers.* Les éditions de minuit, Collection Le sens commun.

Chappe V.-A., Guillaume C., Pochic S., 2016. « Négocier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination. Une appropriation sélective et minimaliste du droit », *Travail et emploi,* vol. 145, n° 1, p. 121-146.

Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S., 2015. *Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue social à la française ?,* Rapport IRES-CFDT, 2015.

Clot Y., Kloetzer L., Tomás J.-L., 2014. « Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie,* vol. 2, n° 18, p. 177-194.

Clot Y., Prot B., 2013. « Postface : la VAE entre repli sécuritaire et développement des compétences », *Formation emploi,* n°122, Avril-Juin 2013, p. 139-150.

Clot Y., 2008. *Travail et pouvoir d'agir,* Presses Universitaires de France.

Clot Y., Faïta D., 2000. « Genre et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler,* n°4, 2000, p. 7-41.

Combrexelle J.-D., 2013. *La réforme de la représentativité patronale,* La Documentation française, coll. des rapports officiels, Paris.

Cortessis S., 2013. *Exercer un jugement professionnel sur les acquis de l'expérience,* Seismo, Zurich.

Cristofalo P., 2012. « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT ». *La Revue de l'IRES,* vol. 74, n°3, p. 127-151.

Cristofalo P., 2009. « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel ». *Cahiers internationaux de sociologie,* vol. 126, n°1, p. 81-98.

Cristofalo P., 2008. « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et emploi,* vol. 116, n°4, p. 69-81.

Denis J.-M., 2009. « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! – Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix,* 2009/1, n° 85, p. 105-126.

Dressen M., Mias A., 2008. « Action publique et institution d'une branche professionnelle. Le cas de la course urbaine », *Travail et Emploi,* n°114, p.7-19.

Dunlop J., 1958. *Industrial Relations Systems,* Henry Holt and Company, New-York.

Ethuin N., Yon K. (dir.), 2014. *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France* (1945-2010), Broissieux, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo ».

Ethuin N., Yon K., 2010. « Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs,* 2010/3, n° 24, p. 9-57.

Ethuin N., Yon K., 2011. « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif », *Le Mouvement Social* 2011/2, n° 235, p. 3-21.

Frege C.M., Kelly J. (eds.), 2004. *Varieties of unionism,* Oxford University Press.

Garabige A., Rey F., Vincent C., 2012. « Les relations professionnelles au prisme de l'innovation : enjeux pratiques et théoriques », *La Revue de l'IRES,* vol. 4, n° 75, p. 3-14.

Giraud B., 2014. « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'IRES* 2014/2, n° 81, p. 33-58.

Giraud O., 2013. « L'accès à l'emploi des jeunes en France et en Allemagne : nouveaux défis et changements d'échelles », *Espace populations sociétés,* vol. 3, p. 57-71.

Guillaume C., Pochic S., Silvera, R., (dir.) 2013. « Genre, féminisme et syndicalisme », *Travail, genre et sociétés,* vol. 30, n°2, p. 29-32.

Guillaume C., Pochic S., 2013. « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », In Maruani M. (dir.), 2013, *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs,* La découverte, p. 379-387.

Guillaume C., Gayral C., 2011. *La fabrication des carrières syndicales. Enquête auprès des cadres « intermédiaires » de la CFDT.* Rapport de recherche pour l'IRES.

Guillaume C., 2011. « La formation des responsables à la CFTC-CFDT : de la « promotion collective » à la sécurisation des parcours militants (1950-2010) », *Le Mouvement Social* 2011/2, n° 235, p. 105-119.

Guillaume C., 2011. « La formation des responsables à la CDFT : de la « promotion collective » à la sécurisation des parcours militants », *Le Mouvement Social,* n°235, p.105-119.

Hamann K., Martinez Lucio M., 2003. "Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation", European Journal of Industrial Relations, 2003, volume 9, number 1, p. 61–78.

Hege A., Levesque C., Murray G., Dufour C., 2011. « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'IRES,* vol. 68, n°1, p. 3-18.

Hyman R., 2004. "Union Renewal : a view from Europe" [online], *LSE Research Online.*

IPSAS, ORES, *Détecter, évaluer et reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'exercice d'un mandat,* ressource en ligne.

Jobert A. (dir.), 2008. *Les nouveaux cadres du dialogue social - Europe et Territoires.* Peter Lang, Berne.

Kelly J., 2003. "Labour Movement Revitalization? A Comparative Perspective", *Countess Markievicz Memorial Lecture,* Dublin, 7 April 2003.

Kolb D., 1984. *Experiential learning.* Englewood cliffs : Premtice Hall.

Lacomblez M., Ouvrier-Bonnaz R., 2014. « Entre schème et didactique(s) : une mise en perspective historique pour penser la question des référentiels d'activité professionnelle », *In* : Prot, B. (Ed.), *Les référentiels contre l'activité, en formation, gestion, certification.* Octares Editions.

Le Quentrec Y., 2007. *La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme ?* Étude de l'IRT Midi-Pyrénées, janvier 2007.

Lipset S., 1983. "Radicalism or reformism: the sources of working-class Politics", *The American Political Science Review,* n°1, vol. 77, march 1983, p. 1-18.

Lochard, Y. (2007). « L'avènement des « savoirs expérientiels » ». *La Revue de l'IRES,* n°55, p. 79-95.

Marie P., Pillard J.-F., 2017. *Repérer, prévenir et lutter contre les discriminations syndicales.* Avis du Cese adopté le 13 juillet 2017.

Martinache I., 2011. « La formation syndicale en mouvement(s) », *Idées économiques et sociales,* 2011/1, n° 163, p. 36-44.

Mias A., 2012, John T. Dunlop - Industrial Relations System - *Les règles au cœur des relations de travail,* Ellipses Marketing

Miroir social – Oasys, 2014. « Quelle vie après l'engagement syndical ? Regards croisés », enquête inédite, accès sur le site du cabinet : http://www.oasys.fr/images/sites/oasys-etude%20engagement%20syndical.pdf

Neyrat, F. (dir.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit,* Bellecombe-en-Bauge, Éditions du croquant, 2007.

Notat N., Sénart J.-D., 2018. *L'entreprise, objet d'intérêt collectif.* Rapport du 9 mars 2018 au ministre du Travail.

Oddone, 1981. *Redécouvrir l'expérience ouvrière.* Éditions sociales.

Olivesi S., 2011. « La formation en communication des représentants syndicaux. Logiques institutionnelles et enjeux militants », *Réseaux,* 2011/6, n° 170, p. 163-189.

ORSE, 2014. *Rapport sur la valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif.* Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse). Septembre 2014.

Pak M., Pignoni M.-T., 2014. « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? », *Dares Analyses,* n° 084, novembre.

Philo P., 2001. « Accrediting the Activism of English Trade Unionists on Higher Education». *In* : Rocca M. et al. *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives.* Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, pp. 9-17.

Pignoni M.-T., 2017. « De l'adhérent au responsable syndical : quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ». *Dares analyses,* mars 2017, n°15.

Pochic S., 2014. « Femmes responsables syndicales en Angleterre et identification féministe : neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe ? », *Sociologie,* vol. 5, n°. 4, p. 369-386.

Prot B., 2014. *Les référentiels contre l'activité – en formation, gestion, certification,* Octarès Édition.

Prot B., 2012. « Les dilemmes génériques dans la conception des référentiels d'activité professionnelle : une piste de travail », *In* Fabienne Maillard (dir.), *Former, certifier, insérer. Effets et paradoxes de l'injonction à la professionnalisation des diplômes.* Presses Universitaires de Rennes, 2012, p. 233-240.

Prot B., 2009. « La double vie du collectif dans les acquis individuels », *In* Bélise R. et Boutinet J.-P. (dir.), *Demande de reconnaissance et validation des acquis de l'expérience. Pour qui ? Pour quoi ?* Les Presses de l'Université Laval, 2009, p. 15-42.

Pudal R., 2012. « Travailleurs inachevés et syndicalisation paradoxale : ce que nous apprend le cas des pompiers volontaires », *Sociétés contemporaines,* 2012/3 n° 87, p. 75-97.

Rey F., 2012. *Quelle place pour le dialogue social dans les TPE ?,* rapport IRES-CFTC.

Rocca M., 2003. « Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance ». *Éducation Permanente,* vol.1, n°154, p.165-178.

Rogers C., 2005. *Le développement de la personne.* Dunod

Silvera R., 2012. « Les syndicats, des acteurs de l'égalité eux-mêmes exemplaires ? Une comparaison européenne », *in* Dauphin S., Senac R. (dir), *Femmes-hommes : l'égalité en questions,* coll. les études de la Documentation française.

Tanguy L., 2008. « Retour sur l'histoire de la sociologie du travail en France : place et rôle de l'Institut des sciences sociales du travail », *Revue française de sociologie* 2008/4, vol. 49, p. 723-761.

Tanguy L., 2006. *Les instituts du travail. La formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours.* Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Tomás J.-L., Kloetzer L., Clot Y., Prot B., 2008. *Des dilemmes du travail syndical au référentiel. La VAE à la Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres.* Rapport d'étude.

Tomás J.-L., Kloetzer L., Clot Y., 2014. « Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2, n° 18, p. 177-194.

Ubbiali G., 1999. « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi* 1999, n°80, p.141-155.

Vygotski L., 1996. *Pensée et langage,* Paris, La Dispute.

Willemez L., 2007. « Faire fructifier son engagement : Conséquences et limites de la validation des expériences militantes. » *In* Neyrat F. (dir.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit,* Bellecombe-en-Bauge, Éditions du croquant, 2007, p. 377-394.

ANNEXES

Annexe 1
Rapport Simonpoli du 3 août 2017

Les 20 propositions du 1er rapport de Jean-Dominique Simonpoli à la Ministre du travail, du 3 août 2017, ont été résumées par Philippine Arnal-Roux des Éditions de la brise, partenaire de Miroir Social - www.trouver-une-formation-ce.com

Ces mesures ont inspiré l'ordonnance « relative a la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales », présentée le 31 août 2017 par le Gouvernement parmi les « Cinq ordonnances pour renforcer le dialogue social ».

Obligation d'adaptation du mandaté à un poste de travail

Dans le cas général, « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail », selon l'article L6321-1 du code du travail. Il est proposé d'élargir ce droit aux salariés exerçant un mandat syndical dans l'entreprise et de leur appliquer également l'obligation de suivre les actions de formation proposées par leur employeur.

Faire respecter la loi sur la formation des salariés

Les salariés mis à la disposition d'une organisation syndicale ont accès

aux formations leur permettant de maintenir leur employabilité au même titre que les autres salariés. Cependant, n'étant pas présents physiquement sur un poste de travail en entreprise, ils ne sont pas sollicités pour les suivre et manquent ainsi une occasion de s'assurer un retour serein vers un emploi le jour de la fin de leur mandat. Le rapporteur propose ainsi de clarifier cette obligation concernant ces salariés au statut particulier et d'imposer aux employeurs de les former.

Rendre obligatoires les entretiens de début et de fin de mandat

La loi Rebsamen du 17 août 2015 a introduit l'entretien de début et de fin de mandat, en laissant aux personnes concernées la liberté de les mettre en place.

Le rapporteur propose donc de rendre obligatoire la tenue de ces entretiens.

Généraliser les entretiens de début et de fin de mandat

La même loi du 17 août 2015 réserve ces mêmes entretiens de début et de fin de mandat, aux mandatés qui sont en délégation au moins 30 % de leur temps de travail.

Jean-Dominique Simonpoli relève, comme l'ont fait d'autres acteurs du monde syndical et RH, l'imperfection de cette mesure qui met de côté tous ceux qui n'ont pas de « gros mandat » mais consacre pourtant une bonne partie de leur vie professionnelle et personnelle à leur engagement.

Il propose donc d'élargir à tous les mandatés la tenue obligatoire de ces entretiens.

Prévoir un entretien d'anticipation de la fin de mandat

L'entretien de fin de mandat, tel que le prévoit la loi, se déroule après la fin du mandat. Or, s'il permet « de recenser les compétences au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise », sa date de tenue ne permet pas d'anticiper l'avenir du salarié concerné au sein de l'entreprise.

Jean-Dominique Simonpoli propose de créer un entretien préalable à l'entretien de fin de mandat, qui permette d'en anticiper les conséquences.

Co-construire des dispositifs de valorisation

S'appuyant sur plusieurs accords d'entreprise de GPEC, le rapporteur propose d'encourager la construction commune entre direction et syndicat

ou au niveau de la branche, de dispositifs de valorisation des compétences des mandatés syndicalistes. Les moyens ne sont pas précisés.

La BDES : un outil anti-discrimination

Le rapport propose, pour les entreprises de plus de 300 salariés (pourquoi un seuil si élevé ?), d'inclure des données permettant de comparer les évolutions de carrière des élus du personnel avec celles des autres salariés de l'entreprise. Un outil anti-discrimination syndicale ?

Favoriser la négociation de branche et la représentation de mandatés issus des TPE-PME

Le rapporteur rappelle que le projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances prévoit des cas dans lesquels la branche peut faire primer son accord sur les accords d'entreprise. Dans ce champ, on trouve « les conditions et les moyens d'un mandat syndical, la reconnaissance des compétences acquises et les évolutions de carrière ».

Cette proposition consiste donc à favoriser la négociation au niveau des branches en présence de mandataires syndicaux issus des TPE et PME. Cette représentation serait financée par une quote-part de la cotisation de l'entreprise à la branche.

Aider les TPE et PME dans les négociations collectives

L'idée, à l'échelle de la branche, est de mettre à la disposition des entreprises qui n'en ont pas les moyens, des binômes d'experts (anciens syndicalistes, DRH, etc.) chargés de les accompagner. Le financement serait assuré par l'AGFPN, fonds pour le financement du dialogue social mis en place en 2015.

Quelle articulation alors avec les CPRI mis en place dans les régions ?

Fusion des branches. La valorisation des IRP : un critère qualitatif de choix

La fusion des branches professionnelles est un projet gouvernemental. Jean-Dominique Simonpoli propose d'inclure dans les critères de sélection d'un accord de branche, la prise en compte de la valorisation des compétences des mandatés et représentants syndicaux.

Priorité aux formations communes sur l'économie et le social

L'article 33 de la loi Travail ou loi du 8 août 2016 prévoit la mise en place

de formations communes aux acteurs du dialogue social au niveau de l'entreprise. L'Intefp (Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) a été chargé d'élaborer le cahier des charges correspondant. Le rapporteur incite l'Intefp à inclure en priorité dans son cahier des charges les thématiques économiques et sociales. Car ces connaissances contribuent à une meilleure compréhension du contexte d'une entreprise.

Valoriser la formation des managers au dialogue social

Les managers étant des éléments essentiels dans une entreprise, en prise directe avec les délégués du personnel notamment, le rapporteur préconise de valoriser les actions des branches et des entreprises en faveur de la formation des managers au dialogue social. « Le financement de ces formations serait assuré par les Opca ou inscrits dans les plans de formation des entreprises. »

Faire contribuer les syndicats à la formation de leurs militants en reconversion

Après avoir rappelé le fonctionnement de l'AGFPN qui gère les fonds dédiés au dialogue social, le rapporteur suggère que les syndicats participent au financement des parcours de leurs militants au travers d'un abondement au CPF. L'abondement serait limité à une durée minimale en termes de mandats et plafonnée à 200 heures par personne.

Négocier des heures de formations supplémentaires au niveau de l'entreprise

Dans le cadre de la fusion des instances représentatives du personnel (et dans le cas d'une reduction importante des heures de delegation ou de mandatement), il pourrait être envisagé de prévoir des négociations d'entreprise pour parvenir à un accord collectif sur un pourcentage (supplémentaire ?) des heures de délégation consacré à la formation des représentants du personnel et aux formations communes prévues par l'article 33 de la loi Travail.

La CGE désignée pour créer un label « entreprise certifiée dialogue social »

Il est proposé à la Conférence des Grandes Ecoles de mettre en place, avec le Haut Conseil du dialogue social, un label « entreprise certifiée dialogue

social » à l'attention des managers, dirigeants d'entreprise et représentants syndicaux. Le but est de sensibiliser ces acteurs aux enjeux du dialogue social.

Renforcer les connaissances des CEP pour mieux accompagner les mandatés

Le rapport propose également de compléter la formation des conseillers en évolution professionnelle (CEP) créés par la réforme de la formation professionnelle en 2014, par des formations relatives aux titulaires de mandats de représentants du personnel ou de mandatés syndicaux. Le but étant d'avoir des personnes suffisamment outillées pour pouvoir accompagner efficacement ces publics particuliers au moment de leur reconversion.

Une nouvelle mission pour l'AFPA : les mandats hors de l'entreprise

Rappelant l'existence du groupe de travail piloté par la DGEFP en cours d'élaboration d'une liste de compétences acquises par les mandatés pour les concrétiser sous forme de certifications, Jean-Dominique Simonpoli, propose qu'après avoir établi cette liste pour les mandats « dans » l'entreprise, une mission soit dédiée ensuite à élaborer un référentiel de compétences des mandatés « hors » de l'entreprise et des branches : au conseil des prud'hommes, dans les organismes paritaires, mutualistes, les confédérations syndicales, etc.

Un bilan de compétences pour les mandatés hors branche et hors entreprise

Malgré quelques dissensions entre membres syndicalistes du groupe de travail de la DGEFP, il a été décidé de séparer les compétences acquises au cours d'un mandat dans l'entreprise de celles acquises hors entreprise. Le rapporteur propose ainsi de créer un bilan de compétences spécifique aux mandatés qui exercent hors branches et hors entreprises.

Valoriser l'accès à la fonction d'inspecteur du travail pour les mandatés

Les syndicalistes qui cumulent huit ans de mandat ont un droit d'accès au troisième concours de l'inspection du travail (article 5 du décret du 20 août 2003). De fait, 5 à 10 % des emplois à pourvoir sont réservés aux candidats

de cette voie. Le rapport propose de « mieux valoriser » cet accès au concours d'inspecteur du travail auprès des titulaires de mandats syndicaux.

Modification du rôle et de la composition du Haut Conseil au dialogue social

Présidé par le ministre du travail, instance paritaire avec voix délibératives, le Haut Conseil imaginé par Jean-Dominique Simonpoli serait chargé de « proposer aux pouvoirs publics des expérimentations et des préconisations relatives au dialogue social au niveau local, territorial et national ». Cet organe, qui pourrait consulter les présidents de tous les organes de l'État (de l'Assemblée nationale à France stratégie), financé par les fonds de l'AGFPN, servirait donc de veille et d'animateur des actions autour du dialogue social en France.

Annexe 2
Une certification du ministère du Travail pour les représentants du personnel et les délégués syndicaux : les Pays de la Loire, région pilote
(communiqué de presse du 26 juillet 2018)

Six représentants du personnel et délégués syndicaux ont reçu hier à Angers par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) une certification reconnaissant les compétences multiples qu'ils acquièrent au cours de leur mandat afin de pouvoir les valoriser. La région Pays-de-la-Loire est pilote pour cette expérimentation. Un déploiement est prévu sur l'ensemble du territoire national au dernier trimestre 2018.

À travers l'exercice de leur mandat, qui réclame des connaissances et des aptitudes variées, les représentants du personnel et les délégués syndicaux développent des compétences multiples. Cette nouvelle certification constitue pour ces bénéficiaires un véritable atout pour faire valoir leurs compétences, acquérir une nouvelle qualification et évoluer professionnellement. Elle vient renforcer la sécurisation des parcours professionnels des représentants du personnel et des délégués syndicaux.

La certification, issue des travaux menés par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle avec les organisations syndicales représentatives au niveau national, est structurée en six blocs de compétences transférables inscrits à l'inventaire :

- Certificat de Compétences Professionnelles Encadrement et animation d'équipe ;
- Certificat de Compétences Professionnelles Gestion et traitement de l'information ;
- Certificat de Compétences Professionnelles Assistance dans la prise en charge de projet ;
- Certificat de Compétences Professionnelles Mise en oeuvre d'un service de médiation sociale ;
- Certificat de Compétences Professionnelles Prospection et négociation commerciale ;
- Certificat de Compétendes Professionnelles Suivi de dossier social d'entreprise.

Chacun des blocs présente au moins une équivalence avec un bloc d'un titre professionnel délivré par le ministère du Travail. Par exemple, le CCP « encadrement et animation d'équipe » permet d'obtenir par équivalence le CCP « animer une équipe » du titre professionnel du ministère du travail « responsable de petite et moyenne structure » (niveau III).

Deux arrêtés du 18 juin 2018 cadrent la certification et les équivalences.

Toutes les personnes justifiant l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical au cours des cinq années précédant la session d'examen peuvent désormais candidater à cette certification.

Les candidats sont évalués par un jury composé de membres habilités par la Di(r)ecte, dont au moins :

- un professionnel habilité pour le titre professionnel dont un ou plusieurs certificats de compétences professionnelles font l'objet d'une équivalence avec le certificat de compétences professionnelles visé ;
- un membre issu d'une organisation syndicale représentative au niveau national ayant exercé un mandat de représentant du personnel ou un mandat syndical.

Dans le cadre d'une mission de service public, l'EPIC AFPA a participé au positionnement et à l'accompagnement de 10 candidats sur les compétences transférables développées dans l'exercice de leur mandat, au terme d'une préparation de 6 à 8 semaines alternant ateliers collectifs et entretiens individuels.

Les 11 et 12 juillet 2018, l'EPIC AFPA a organisé les sessions d'examens après délivrance d'un agrément par la Direccte.

Cette démarche s'inscrit dans le contexte du renforcement et de la valorisation du dialogue social voulu par l'ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, qui crée notamment le comité social et économique (CSE).

Pour en savoir plus sur ce dispositif, vous pouvez contacter La DIRECCTE Pays de la Loire, Madame SAULNIER : 02 53 46 78 07 ou l'AFPA, Monsieur Yan COURIO : 02 40 38 14 20.

Contacts presse
Préfecture de la région Pays de la Loire,
Préfecture de la Loire-Atlantique
Service régional de la communication interministérielle (SRCI)
02 40 41 20 90 / 20 91 – 06 78 75 50 67
pref-communication@loire-atlantique.gouv.fr
http://www.pays-de-la-loire.pref.gouv.fr

Table des encadrés

Encadré 1 – Tous pour le dialogue social ? 20
Encadré 2 – Témoignages d'élus : méthodologie 26
Encadré 3 – Une institutionnalisation de l'instabilité des mandats 49
Encadré 4 – Le projet de blocs de certification syndicale initié par la loi Rebsamen 53
Encadré 5 – Textes internationaux et européens contre les discriminations syndicales 55
Encadré 6 – Témoignages sur le climat social et la discrimination syndicale 56
Encadré 7 – La confiance, condition du "dialogue social réel" 65
Encadré 8 – Validation des acquis professionnels et validation des acquis de l'expérience : VAP 85, VAP 92, VAE..... 78
Encadré 9 – Dilemme de l'accompagnement syndical..... 115
Encadré 10 – Dilemme de la négociation collective..... 116
Encadré 11 – Dilemmes de l'activité syndicale et acquis de l'expérience militante..... 118
Encadré 12 – Fiche parcours de Christophe..... 123
Encadré 13 – Fiche parcours de Pierre..... 127
Encadré 14 – Fiche parcours de Thierry..... 130
Encadré 15 – Fiche parcours de Vincent..... 134
Encadré 16 – Les initiatives des instituts régionaux du travail en matière de VAE et de certification 169
Encadré 17 – Axes pédagogiques du Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » 176
Encadré 18 – Le projet "bloc de compétences" au premier semestre 2018.....192

Table des figures

Figure 1 – Reconnaissance des compétences syndicales (échantillon). 37
Figure 2 – Compétences par mandat (échantillon)..... 38
Figure 3 – Temps total de formation des élus (échantillon) 40
Figure 4 – Niveau de formation initiale (échantillon)..... 42

Notes

Achevé d'imprimer
4e trimestre 2018
Imprimerie de la Centrale - 62302 Lens
Tél. : 03 21 69 88 44

La valorisation des acquis de l'expérience syndicale

En une décennie, le modèle social français s'est davantage transformé qu'en un demi-siècle. Les règles du jeu ont changé au point que de nombreuses questions se posent aujourd'hui aux acteurs sociaux sur le devenir de ce modèle. Parmi elles, la reconnaissance de l'expérience syndicale occupe une place déterminante. L'étude « Valosynd » de l'IRES, commandée par la CFTC, revient sur les enjeux politiques et pratiques de cette question à partir du témoignage des principaux acteurs concernés. Comment, aujourd'hui, déjà, et demain surtout, intégrer pleinement l'engagement syndical et militant dans la vie de l'entreprise et dans les parcours professionnels des élu.e.s ?
L'étude Valosynd repose sur plus de trente entretiens réalisés auprès de militants, de responsables confédéraux, de responsables du dialogue social d'entreprise et de branche, d'experts du monde social et de la formation. Elle croise les regards nationaux et les réalités vécues sur le terrain.

Valosynd est une étude CFTC de l'agence d'objectifs de l'IRES, réalisée par Emmanuelle Chabbert (conseil en mobilité professionnelle) et Frédéric Rey (Cnam, Lise-CNRS).

Dernières parutions

L'informatisation des services à la personne

Le travail du dimanche : enjeux économiques et sociaux

Décembre 2018
272 pages
12 €
ISBN 978-2-917686-27-0

ARGUMENTS
BUREAU D'ÉTUDES DE LA CFTC
128, avenue Jean Jaurès – 93697 Pantin Cedex – Tél. : 01 73 30 49 00

Une collection de : Syndicat CFTC La Vie à Défendre
www.cftc.fr