IPSAS
Institution de **P**rogrès **S**ocial
des **A**gents de la **S**idérurgie

ORES
Observatoire des **R**elations
Economiques et **S**ociales

DÉTECTER, ÉVALUER ET RECONNAITRE LES COMPÉTENCES MISES EN ŒUVRE DANS L'EXERCICE D'UN MANDAT

Une contribution paritaire à l'amélioration du Dialogue Social

Janvier 2016

Sommaire

Introduction : des Ressources Humaines à optimiser....3
1.Problématique et méthodologie....5
1.1Les objectifs....5
1.2Méthode de travail....5
2.L'écoute des militants....5
2.1Les raisons de l'engagement....5
2.2La formation au mandat....6
2.3Les freins à l'engagement....6
2.4Les conséquences de l'engagement....6
2.5Le « ressenti » des mandatés....7
3.Les modes d'exercice des mandats....7
3.1Le cumul....7
3.2Les risques des mandats lourds....8
3.3Les engagements à durée indéterminée....8
4.Les compétences acquises par les militants pendant leurs mandats....8
5.Encadrement - syndicalistes, adversaires ou partenaires ?....10
5.1Le rôle de l'encadrement....10
5.2Les raisons des blocages....10
5.3Les actions correctrices....11
5.4Positiver les relations chef de service/titulaires....11
6.Retour à une activité professionnelle à plein temps....11
6.1Le repositionnement des mandats lourds....12
6.2Les conditions de l'employabilité....12
6.3Le témoignage d'un parcours alternatif....12
6.4L'éventail des possibilités de retour....12
7.Analyse d'accords comportant des dispositions sur la carrière des mandatés....13

7.1Les accords pionniers.....13

7.2Les déclarations de principe.....14

7.3L'articulation recherchée avec le maintien d'une activité professionnelle.....14

7.4La préparation de la hiérarchie.....14

7.5L'évaluation des représentants du personnel.....14

7.6L'accès aux formations.....15

7.7La réintégration dans une activité professionnelle.....15

8.Les positions des organisations syndicales.....15

9.Les actions pour une consolidation et une reconnaissance officielle des compétences des représentants des salariés (par le système éducatif, associatif, paritaire…).....17

9.1Le Passeport Européen de Compétences Syndicales (PECS).....17

9.2Les actions des Instituts Régionaux du travail.....17

9.3Les initiatives d'associations pour la promotion du dialogue social.....18

9.4Les initiatives universitaires ou de grandes écoles.....18

10.Les obstacles 18

11.Les bonnes pratiques 19

12.Conclusion.....20

Accords analysés.....21

Bibliographie.....21

Liste des entreprises et institutions rencontrées.....22

Liste des confédérations des unions cadres et des fédérations rencontrées.....22

Composition du groupe de travail.....24

Réalisation de l'enquête et rédaction du rapport.....24

Introduction : des Ressources Humaines à optimiser

Mais pourquoi l'entreprise si soucieuse de performances ignore-t-elle trop souvent tant de compétences des salariés mandatés ? Pourquoi ne se donne-t-elle pas toujours les moyens de détecter les potentiels de ces salariés ?

Des personnes :

- capables de manager une équipe sans qu'il y ait de lien hiérarchique et disposant d'une aptitude à fédérer les énergies pour agir ensemble,
- sachant analyser un problème, faire la part des choses et pouvant résumer un dossier complexe,
- capables d'élaborer des compromis, de les expliquer et les faire adopter par ses collègues,
- ayant le souci d'aider les autres à s'épanouir,

sont présentes dans l'entreprise sans que celle-ci en ait nécessairement conscience.

L'entreprise ne détecte pas toujours ces profils prêts à s'épanouir dans des responsabilités managériales, qu'ils soient ou non des représentants des salariés (DP, CE, CHSCT, DS)... Il suffit peut-être de vouloir les reconnaître, les valoriser et les accompagner.

Or, en l'absence d'accord entre partenaires sociaux, c'est le pouvoir législatif qui reprend la feuille de route du gouvernement. L'avertissement déjà ancien du sociologue Michel Crozier « on ne change pas la société par décret » reste inaudible. La loi Rebsamen (17 août 2015) pallie partiellement l'échec des négociations sur la modernisation du dialogue social.

Il est néanmoins réconfortant de constater un mouvement de réflexion qui s'amorce dans l'opinion publique. Le livre de Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen[1], les études des groupes de réflexion (think tank) d'horizons différents comme celles de l'Institut Montaigne ou de Terra Nova, le rapport Combrexelle, les termes de la mission confiée par le Premier Ministre à Robert Badinter pour la réforme du code du travail avancent des propositions pour une modernisation de nos relations sociales comme :

- Placer l'accord d'entreprise au cœur des relations de travail ;
- Renforcer la représentativité des acteurs de la négociation et de la concertation ;
- Réexaminer le statut des représentants du personnel pour qu'ils demeurent proches de leur activité professionnelle et faciliter leur réinsertion à la fin de leur mandat ;
- Faire bénéficier les représentants du personnel d'une reconnaissance en termes de formation, de déroulement de carrière, de validation des compétences acquises ;
- Développer la confiance réciproque entre partenaires par le partage d'informations stratégiques.

1 Le travail et la loi, *Fayard*, Juin 2015.

Nous disposons ainsi de l'opportunité exceptionnelle, en ce début d'année 2016, de vivifier et dynamiser le dialogue social afin qu'il contribue à l'épanouissement des salariés et à la performance de l'entreprise.

L'IPSAS (Institution du Progrès Social des Agents de la Sidérurgie), organisation paritaire, s'est plus particulièrement intéressée aux parcours des représentants du personnel et a demandé à l'ORES (Observatoire des Relations Economiques et Sociales) de réaliser cette étude qui met en lumière un gisement de ressources. A côté de celles détenues par les salariés dans l'exercice de leur métier, les salariés titulaires de mandats (DP, CE, CHSCT, DS) acquièrent dans l'exercice de ces fonctions des compétences trop peu reconnues ou mobilisées par l'entreprise.

En comparaison avec nos voisins rhénans et scandinaves, les relations sociales en France restent marquées par la méfiance et la non-reconnaissance des rôles respectifs dans l'entreprise entre ceux qui dirigent et ceux qui représentent les salariés. Il s'en suit que seule une minorité de salariés accepte de s'engager dans une instance représentative, du fait notamment de la crainte quant à leur future évolution professionnelle. Ensuite par manque de relève, des élus s'installent bon gré, mal gré pour de nombreuses années, décourageant parfois du même coup d'autres salariés susceptibles d'accéder à un mandat, même pour une durée de quatre ou huit ans. Ces différentes raisons conduisent également les titulaires à assurer plusieurs types de mandats, cumulant ceux de délégué du personnel, membre du CE et du CHSCT quand ce n'est pas délégué syndical. Cette situation peut entraîner un risque de confusion dans le dialogue social institutionnel.

Un cumul de mandats, et donc d'heures de délégation, éloigne souvent les titulaires de l'activité professionnelle. Le manager peut se trouver en difficulté pour évaluer ce collaborateur qui ne tient son poste que pour un tiers ou la moitié du temps. Des collègues, eux, peuvent se faire une image faussée de la mission représentative, parfois entretenue par certains managers, par méconnaissance du contenu des mandats.

L'IPSAS propose une démarche permettant de sortir de ce statu quo dommageable. Pourquoi ne pas reconnaître qu'au cours d'un mandat, un élu peut, s'il accomplit pleinement sa mission, acquérir les compétences évoquées ci-dessus ? Une fois validées de manière objective, elles permettraient de poursuivre une carrière professionnelle épanouissante et profitable à l'entreprise. C'est ce que préconise la loi du 17 août 2015 (*loi Rebsamen, cf. annexe*). Encore faudra-t-il qu'elle soit effectivement mise en œuvre.

Quelques entreprises présentées dans cette étude fonctionnent ainsi. Elles s'en félicitent, bénéficiant d'un climat social serein, facilitant la négociation d'accords donnant-donnant voire gagnant-gagnant. Pour le salarié, s'engager dans un mandat représentatif ne constitue plus un risque ni un frein dans sa carrière, il contribue par son mandat à la bonne marche de l'entreprise.

1. Problématique et méthodologie

1.1 Les objectifs

Comment identifier les compétences spécifiques que peut acquérir le titulaire d'un mandat ?
Comment évaluer les compétences mises en œuvre dans l'exercice de ce mandat ?
Comment valoriser ces compétences dans le cadre d'un parcours global ?
Comment faire que l'exercice d'une responsabilité syndicale soit considéré par les salariés et par les directions comme une partie intégrante et indissociable du parcours professionnel ? Une telle situation pourrait-elle susciter de nouvelles vocations ?

1.2 Méthode de travail

Une des institutions paritaires du GESiM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques), l'IPSAS (Institution de Progrès Social des Agents de la Sidérurgie) a demandé à l'ORES (Observatoire des Relations Économiques et Sociales) de réaliser un état des lieux, d'enquêter sur le vécu des titulaires de mandats, les pratiques d'entreprises et les politiques des fédérations et confédérations syndicales.

Pour ce faire un guide d'entretien a été élaboré en commun pour chaque type d'interlocuteur : titulaires de mandat, responsables d'organisations syndicales, managers de proximité, DRH.

L'ORES a donc rencontré ces quatre familles d'acteurs, plus quelques organismes de formation investis dans la formation des porteurs de mandats et à la recherche de modes de reconnaissance des compétences acquises dans l'exercice de ces mandats.
Les réunions de l'IPSAS (d'octobre 2014 à juin 2015) ont permis de discuter, d'analyser les résultats intermédiaires et d'orienter les recherches jugées utiles.
L'enquête a concerné des entreprises industrielles essentiellement sidérurgie et métallurgie mais également trois entreprises de service.

L'ORES a ainsi rencontré 15 Entreprises et établissements, soit au total 41 personnes :

- 14 dirigeants
- 8 mandatés
- 4 managers de proximité
- 13 responsables fédéraux et confédéraux
- 2 organismes de formation

2. L'écoute des militants

Compte tenu des entreprises rencontrées (essentiellement des grandes), tous les élus interviewés sont des militants appartenant à une Organisation Syndicale alors même qu'à l'échelon national 30% des élus dans les CE n'ont pas d'étiquette.

2.1 Les raisons de l'engagement

Sans surprise, nous retrouvons chez les militants rencontrés une large palette de raisons de s'engager :

- La générosité : *« J'ai toujours eu la volonté de m'occuper des autres. »*
- Un sentiment de justice : *« Il y a toujours des gens à défendre. J'ai toujours ressenti un grand besoin de justice. »*
- Le besoin de se réaliser : *« En prenant des responsabilités en tant qu'élu, j'ai l'impression de vivre pleinement la vie de l'entreprise. J'apprends beaucoup. Le syndicalisme est une excellente école. »*
- L'amicale pression d'un ami ou le charisme d'un leader.
- Par révolte : *« Je ne supportais pas le comportement agressif de ma hiérarchie. »*

2.2 La formation au mandat

La situation est très contrastée selon les confédérations et les relations des élus aux structures régionales ou fédérales :

- Une formation syndicale spécifique proposée par l'organisation ou l'union syndicale régionale. Des modules généraux sur le syndicalisme et des modules spécialisés pour chaque instance DP, CE, CHSCT, DS. Les élus qui les ont suivis (majoritaires dans notre échantillon) se déclarent satisfaits. Ils y ont trouvé les connaissances juridiques, les conseils dont ils avaient besoin. Une seule exception pour un élu d'une organisation classée « contestataire » qui à l'époque développait un discours idéologique.
- Une formation sur le tas, mais ces élus considèrent qu'ils manquent de bases juridiques, qu'ils ont des difficultés pour interpréter la jurisprudence.
- Une formation organisée par l'entreprise. Différentes situations :
    - Au moment de la prise de mandat, la DRH réunit les élus et leurs cadres et présente leurs droits et leurs devoirs ainsi que les attributions de chaque IRP.
    - Une formation à l'économie de l'entreprise afin de comprendre un compte de résultat, l'investissement… Cette formation est réalisée par un organisme extérieur avec parfois la participation de services internes. Le coût est assumé par l'entreprise.
    - Une formation « thématique » avant l'ouverture d'une négociation, ce qui permet un langage commun. Les élus apprécient.

2.3 Les freins à l'engagement

- La crainte d'être bloqué dans sa carrière ou d'être « mal vu » par sa hiérarchie directe.
- La crainte d'un engagement à vie du fait de l'absence de relève.
- La peur de décevoir les salariés qui font confiance aux représentants qu'ils ont choisis.
- La crainte de ne pas être à la hauteur des sujets débattus dans les réunions du CE, ainsi que la crainte de ne pas bien savoir s'exprimer devant la Direction.
- La « répression syndicale » : *« Il y a une telle répression contre les militants que pour s'engager puis rester militant, il faut des convictions fortes. Du coup, ceux qui résistent*

s'installent en victimes. Cette posture 'sacrificielle' éloigne les jeunes de l'engagement et ne sert pas le syndicalisme. »

2.4 Les conséquences de l'engagement

Nous avons rencontré deux types d'entreprises :

- Celles qui « subissent » le fait syndical,
- Celles qui reconnaissent l'apport syndical et veulent faire vivre un dialogue social sérieux.

Dans les entreprises qui subissent la présence syndicale les élus s'estiment pénalisés. Accepter de figurer sur une liste syndicale pour les DP ou le CE, c'est franchir le Rubicon. L'encadrement considère facilement les élus de leur service comme des gêneurs ou même des ennemis. Les attitudes varient de l'ironie à la franche hostilité *: « Si vous restez sur la liste vous fichez votre carrière en l'air alors qu'avec votre formation vous avez beaucoup d'atouts. » ;* ou encore à chaque candidature pour un poste avec plus de responsabilités : *« Vous avez la compétence mais votre mandat vous prend du temps»* ; ou encore, plus subtil : on retire les dossiers intéressants à un élu cadre qui se passionne pour son travail *: « Vous n'avez pas le temps de les traiter ».*

Il semblerait que les freins à une carrière professionnelle soient plus fréquents ou plus ressentis chez les opérateurs que chez les cadres. Cela tient-il à l'adhésion des ouvriers à des confédérations plus contestataires ?

Un opérateur : *« Je suis au coefficient 240 depuis 25 ans. »*

D'autres considèrent qu'ils ont progressé normalement : *« Je suis entré à 255 et je suis à 335 comme mes collègues »*.

Il s'agit évidemment de mandats limités soit de DP ou de CE ou au maximum des deux, avec un crédit d'heures total de délégation de 35h/mois ce qui laisse donc une part essentielle pour l'activité professionnelle. Une enquête conduite par une fédération syndicale de la chimie indique que seuls 45% des titulaires de mandats ont la certitude que leur engagement n'a pas eu d'effets négatifs sur l'évolution de leur carrière.

2.5 Le « ressenti » des mandatés

Une certaine frustration ressort de plusieurs entretiens : ne pas être pris en considération par la Direction, ne pas être écouté réellement au cours des réunions du CE. Une autre frustration tient au rôle du salarié mandaté : « *Un militant ne peut que proposer et ses priorités ne sont pas celles de la Direction ».*

La relation avec les salariés est souvent décevante. Les collègues s'installent de plus en plus en « consommateurs ». Ils se montrent facilement critiques lors des résultats d'une négociation, en particulier après une NAO. Les mandatés ressentent un sentiment d'ingratitude même s'ils assurent s'y être préparés : « *J'ai sorti un salarié du pétrin et même, je lui ai obtenu une augmentation. Après, je ne l'ai plus vu, il n'était même plus adhérent ».*

« J'étais heureux d'avoir obtenu deux jours de repos compensateur. Réaction des salariés bénéficiaires : Pourquoi tu ne l'as pas fait plus tôt ? »

« Parfois on n'ose pas faire ce qu'il faudrait. Au vu de la situation présentée au CE, on devrait utiliser notre droit d'alerte car il n'y a pas assez d'activités, on devrait demander à passer en chômage technique pour préserver l'avenir mais on se ferait tuer par les salariés. »

Les mandatés vivent souvent mal les réactions des collègues lorsqu'ils prennent les heures de délégation : « *Ils ont l'impression qu'on leur laisse notre travail à faire ».*

Dans les usines où une formation a été faite sur les relations sociales, le climat ne semble pas perturbé par les heures de délégation.

Plusieurs évoquent un fossé qui se creuse avec les salariés : « *Il faut être très attentif pour conserver un contact régulier, avoir le souci constant d'expliquer à quoi on passe notre temps quand nous ne sommes pas avec eux. »*

« Le système fait de nous des notables. »

Certains soulèvent un problème de fond qui interpelle tant les organisations syndicales que les dirigeants d'entreprise : compte tenu de la technicité croissante des dossiers*, « le syndicalisme se professionnalise de plus en plus »,* avec à la clef un problème de formation mais surtout de continuité dans le renouvellement des mandats pour utiliser et maintenir les compétences « *techniques* » lentement acquises.

Malgré les déceptions, les frustrations, les blocages de carrières aucun des élus rencontrés ne regrette son engagement : *« J'y passe beaucoup de temps, je sacrifie une partie de ma vie de famille mais lorsque l'on voit concrètement ce que l'on apporte aux salariés, on se dit que cela vaut le coup. On est fier du travail accompli. »*

3. Les modes d'exercice des mandats

3.1 Le cumul

DRH et organisations syndicales partagent la même conviction : le cumul de deux mandats voire trois et même plus n'est pas souhaitable. Et pourtant, ces cumuls sont finalement assez fréquents. Ils traduisent une difficulté à trouver des candidats et comportent des risques tant pour le salarié que pour un fonctionnement clair des instances.

Curieusement, les seuls élus rencontrés qui entendent limiter à 20h maximum le nombre des heures de délégation se trouvent être des cadres : « *J'ai d'abord été DP. Lorsque j'ai été élu au CE, j'ai abandonné mon premier mandat. »* Cette volonté de ne pas se laisser « dévorer » par l'engagement syndical s'expliquerait-elle par le désir de se réaliser dans une carrière professionnelle ? Des opérateurs travaillant sur ligne trouvent eux plus d'épanouissement, de réalisation de soi dans les fonctions d'élus ou de délégué syndical : *« On a un rôle à remplir tous les jours, c'est stimulant. »*

Le cumul des mandats s'explique moins par un appétit des élus à rester dans leur mandat que par la difficulté à trouver un remplaçant. Beaucoup évoquent la réticence des jeunes à s'engager : *« On leur a peut-être donné un mauvais exemple en tenant plusieurs mandats. Ils ont peur de compromettre leur activité professionnelle ou leur vie de famille. »* Cercle vicieux : moins il y a de relève, plus les anciens cumulent et plus ils cumulent, plus ils découragent les vocations !

Côté direction, on peut parler pour certains de « résignation satisfaite ». La position de principe reste claire : un seul mandat pour la même personne : « *L'inconvénient du cumul c'est la confusion entre ce qui ressort de chaque instance. L'élu parle-t-il en tant que délégué du personnel, délégué syndical ou membre du CE ? »* La majorité des DRH pourtant accepte facilement la pratique des cumuls de mandats : *« Comme on se retrouve ainsi plus souvent, on se connaît mieux. En général le dialogue y gagne. »* Quelques entreprises au contraire, comme Axa, s'efforcent d'avoir le moins possible de « quasi permanents ».

3.2 Les risques des mandats lourds

Les problèmes arrivent lorsque le cumul des mandats réduit considérablement le temps pour le travail professionnel. Des managers expriment leurs difficultés à utiliser « *le temps qui reste au salarié*». Lorsqu'un salarié ne dispose plus que de 30 ou 40 heures par mois pour son activité professionnelle, que lui confier ? Dans les sites ouverts au dialogue social, il est parfois possible d'affecter cet élu à une mission sans horaires fixes et à échéance souple. Ce qui à nouveau s'adresse plutôt à des techniciens ou des cadres qu'à des opérateurs sur une ligne. Les managers préfèrent un élu qui, par le cumul des fonctions, dispose d'un plein temps même s'il figure à son effectif. *« C'est à la DRH de s'en occuper. »*

Ces mandats lourds présentent des risques pour leurs titulaires : *« Il ne me reste qu'une semaine de travail professionnel par mois. Quand je reviens dans mon service je suis reçu comme un cheveu sur la soupe par tout le monde. J'ai l'impression d'encombrer. De plus, les chefs ne sont pas à l'aise avec moi car ils savent que je vois le directeur plus souvent qu'eux. »*

En cumulant ainsi les heures, les titulaires s'exposent à deux risques. Sur le plan professionnel, « ils perdent la main » de leur métier et s'installent dans une sorte de statut finalement gratifiant à leurs yeux qui les incite à poursuivre les mandats. L'autre risque concerne leur mission même : de réunions en activités syndicales diverses, ils s'éloignent des salariés. Un responsable confédéral souligne : *« un militant ne doit jamais s'éloigner de son activité professionnelle. Il en a besoin pour nourrir sa réflexion pour sentir les réalités que vivent les salariés. Il doit être capable d'entretenir un dialogue constant sur la réalité du travail. Le cumul entraîne deux risques : l'entre soi et le nombrilisme.»*

3.3 Les engagements à durée indéterminée

Aucun texte ne limite le nombre de renouvellement de mandats. Dans la plupart des sites visités les titulaires l'étaient depuis 15 parfois 20 ans. Pourtant, la direction comme les organisations syndicales se trouvent d'accord sur le principe : la durée de l'engagement devrait se limiter à un ou deux mandats. Ainsi, cette expérience formatrice concernerait davantage de salariés.

Or la pratique se révèle bien différente, le cumul des mandats se fait par goût ou par nécessité : *« Même après 15 ans de mandats je n'éprouve pas de lassitude. »* ou *« Je voudrais bien passer la main mais très difficile de trouver des candidats. »*

De leur côté, les DRH reconnaissent qu'ils se satisfont de ce manque de renouvellement. *« Je suis plutôt pour le regroupement sur la même personne et pour une certaine durée. Cela facilite la connaissance réciproque. Les élus connaissent les règles implicites, l'historique des dossiers dans quel*

contexte a été signé un accord, dans quel esprit. » Même si l'on souhaiterait que ces élus gardent un contact avec leur activité professionnelle « pour être plus crédible ».

Le besoin d'une professionnalisation grandissante des élus sur des dossiers de plus en plus techniques appelle la continuité dans le mandat qui éloigne d'autant les candidats à la relève.

4. Les compétences acquises par les militants pendant leurs mandats

En tant que membre du CE, délégué syndical, membre du CHSCT, acquiert-on des compétences spécifiques en exerçant ces mandats ? DRH ou syndicalistes parlent d'une même voix : Oui, les compétences spécifiques ainsi acquises sont nombreuses. Par leur diversité, elles s'apparentent à ce que l'on attend d'un cadre. Que l'on en juge :

- La capacité à manager une équipe (sans avoir sur les militants une autorité hiérarchique).
- L'aptitude à fédérer les énergies pour agir ensemble.
- La capacité à convaincre.
- Savoir analyser un problème.
- Une bonne capacité à communiquer.
- Savoir et vouloir informer.
- Pouvoir résumer un dossier.
- Etre capable de former d'autres personnes.
- Etre capable de définir des objectifs et pouvoir les faire partager.
- Réussir à faire travailler des gens ensemble.
- Aider les gens à s'épanouir.
- Savoir analyser une situation puis faire la part des choses.
- Pouvoir comprendre les autres, leur mode de raisonnement.
- Savoir négocier, être en mesure de trouver un point de compromis puis être capable de l'expliquer et de le faire accepter par les collègues.
- Pouvoir réfléchir aux conséquences d'une décision, d'un accord.
- Avoir des connaissances juridiques de base.
- Etre capable de réfléchir sur le travail et pouvoir faire des propositions d'organisation.
- Connaître l'économie de l'entreprise, pouvoir interpréter un bilan.

En face de cette liste impressionnante de compétences que peuvent ou devraient acquérir, à des degrés divers, les titulaires de mandats, les DRH relèvent les points faibles qu'ils rencontrent parfois chez leurs partenaires dans :

- la préparation des dossiers examinés en réunion,
- la capacité à écouter les arguments de l'autre,
- les connaissances en matière d'économie de l'entreprise,
- la connaissance de l'évolution de la législation sociale,
- les capacités de négociation insuffisantes,

et enfin, un oubli des réalités du travail.

Pourquoi ne pas tenter la réciprocité en demandant aux élus et en particulier aux délégués syndicaux les compétences (ou attitudes) qu'ils aimeraient rencontrer chez la Direction ?

Viennent en tête :

- savoir écouter les élus,
- avoir la volonté de travailler positivement avec les élus sans stéréotypes,
- avoir le courage de dire la vérité, savoir expliquer ses refus, les difficultés ou impossibilités d'accéder aux demandes des élus, donc être pédagogues,
- ne pas prendre les élus pour des « *enfants ignorants* »,
- respecter ses engagements.

Et un conseil que les DRH apprécieront :

- Savoir rester zen !

5. Encadrement - syndicalistes, adversaires ou partenaires ?

5.1 Le rôle de l'encadrement

Reconnaître que les représentants jouent un rôle utile pour l'entreprise, qu'ils acquièrent des compétences particulières qui devraient être reconnues et pourraient être valorisées dans un trajet professionnel ne dépend pas seulement de la politique de la Direction générale et des initiatives de la DRH ; c'est toute la ligne hiérarchique qui joue un rôle.

Cette ambition d'un dialogue social, positif, gagnant pour toutes les parties, se joue en effet d'abord sur le terrain. L'attitude des cadres vis-à-vis des délégués de leur service peut contribuer à en faire des partenaires ou des adversaires.

Nous avons rencontré deux attitudes chez les cadres opérationnels :

- Ceux qui connaissent le rôle des représentants du personnel. Bon gré, mal gré ils s'en accommodent ou même construisent un rapport bénéfique pour les deux parties : « *Mon patron direct sait que mon mandat est un vrai travail, utile pour l'entreprise. Il me facilite parfois ma prise d'heures de délégation.* » Ou un cadre : « *J'ai dans mon service un membre du CHSCT. Il est très utile. Il apporte une autre vision sur le travail.* » Un autre : « *En réunion de service quand j'aborde les problèmes de sécurité, je m'appuie sur le délégué syndical. Il donne une dimension au dossier que comprennent les autres. Mais ça tient aussi à sa dimension humaine.* » Ou encore « *Les compétences de mon délégué me sont très utiles pour régler parfois certains problèmes. Il connaît bien les gens et sait leur parler.* »

  L'idée d'une progression de carrière prenant en compte les compétences acquises au cours des mandats paraît correcte à la plupart des agents de maîtrise. Certains ont même bénéficié d'une telle promotion.

  Cette situation saine, positive n'est pas (encore) généralisée. Bien des titulaires de mandats se plaignent de l'attitude de leur manager direct.

- Les cadres sont plus réservés ou même franchement hostiles à la perspective d'une progression professionnelle des élus : « *Pendant des années mon chef m'a toujours refusé des AI alors qu'il reconnaissait que j'effectuais très correctement mon travail.* » Un autre : « *Mon ingénieur s'est toujours opposé à ma progression professionnelle. Il refusait même que je me présente aux contrôles de connaissances qui m'auraient permis de postuler au coeff. de P3* » ou encore : « *Mon*

N+1 compromettait tellement mon avenir professionnel que le DRH m'a changé de service. Maintenant, je n'ai plus de problème. »

5.2 Les raisons des blocages

Cette attitude d'opposition sinon de guerre s'explique par diverses raisons :

- Certains élus se comportent parfois d'une manière agressive tenant des propos grossiers ou excellent à perturber les réunions de service.
- Le plus souvent les cadres, les ingénieurs qui pilotent une équipe, un service n'ont reçu aucune information sur le fait syndical dans l'entreprise ni sur les missions (et motivations) des militants. Ils ignorent même parfois le rôle du comité d'entreprise ou les fonctions d'un délégué syndical : *« Mon ingénieur ne supporte pas que j'aie des contacts réguliers avec le directeur de l'usine. »* Un jeune, empêché de suivre la formation diplômante qu'il aurait souhaitée raconte : *« Je me suis inscrit à des cours du soir, j'étudiais tous les week-ends. J'ai obtenu mon BTS. Mon ingénieur trouvait cela sympathique. Il me facilitait la vie pour que je réussisse. »* Jusqu'au jour où ce jeune a accepté de figurer sur la liste des candidats DP : *« Je me suis retrouvé isolé, dans un grenier à faire un travail inutile et idiot. Il a voulu me dévaloriser à mes propres yeux et à ceux de mes collègues. »* Rien de tel pour en faire un militant combatif !
- Des managers font état de difficultés à mener un entretien de leurs salariés titulaires de mandats. De fait, un mandaté constate : « *On en sait plus qu'eux, ils se sentent dévalorisés* ».

5.3 Les actions correctrices

Soucieuses de « fiabilité sociale »[2] des entreprises mènent des actions pour dépasser ces blocages et faire vivre une autre culture. C'est le plus souvent l'ignorance du rôle, des missions et de leurs limites, des titulaires de mandats qui suscite l'inquiétude ou l'hostilité des cadres. Des actions de formation, de réflexion sur le fait syndical dans l'entreprise se révèlent efficaces :

- Une information sur le rôle, les attributions de chaque instance représentative ainsi que la mission des délégués syndicaux. Les droits des titulaires, mais aussi les limites sont alors précisés. Cette action offre au DRH l'opportunité d'expliciter l'esprit qu'il entend donner aux relations sociales. Il fournit également aux cadres des repères sur la manière de gérer leurs délégués et notamment la prise d'heures de délégation (rigueur ou souplesse compréhensive).
- Une réflexion sur le fait syndical en entreprise, sur les relations salariés – syndicalistes, sur ce qui donne de l'influence aux militants, sur leurs motivations constitue un investissement temps très rentable pour la qualité du dialogue social. Les cadres ayant suivi une telle formation (au demeurant très courte : une demi-journée) expliquent au moment de l'évaluation : *« J'aurais évité bien des tensions et même des conflits si j'avais pu bénéficier plus tôt de cette réflexion. »*

2 La fiabilité sociale est l'un des aspects permettant de fournir en qualité et en délai la prestation attendue

5.4 Positiver les relations chef de service/titulaires

D'autres actions ponctuelles visent à faciliter les relations chef de service – titulaire de mandat :

- Après chaque élection (en usine), le DRH organise une réunion avec l'élu et son N+1. Il présente aux deux partenaires la fonction que va remplir le titulaire, les droits attachés à sa mission, les limites. Le DRH insiste sur le fait que le manager ne peut ni ne doit empêcher ou gêner le titulaire dans l'accomplissement de sa mission. Il souligne l'esprit de coopération qu'il souhaite voir vivre.
- L'encadrement reçoit un tableau avec les attributions de chaque instance, le montant des heures de délégation et les modalités d'utilisation.
- Le DRH propose à chaque chef de service devant gérer un ou plusieurs titulaires de mandat de prévoir une rencontre avec ce représentant du personnel. Ensemble, ils essaient de préciser les modalités pour remplir le mandat et les exigences du service : *« Compte tenu qu'il (le représentant) assure plusieurs mandats, je lui confie des missions moins opérationnelles. Ainsi, il est moins contraint par des horaires ou un calendrier trop rigide. »… « Nous sommes convenus de bien séparer les temps professionnels et les temps syndicaux. Il existe comme une paroi entre son travail de technicien et son activité syndicale. Nous n'abordons jamais les problèmes sociaux. Je ne souhaite pas qu'il me communique des informations qu'il détient en tant que syndicaliste. J'estime que je suis informé par le réseau cadres de l'usine. »*

  Dans le cadre de cette compréhension des missions syndicales, l'encadrement a demandé dans une usine aux élus de modifier le jour de la réunion syndicale, ce qui a été accepté.

- Un an avant les élections, un groupe organise pour ses cadres des formations « thématiques » sur les dossiers qui sont traités habituellement en CE. Un livret des « bonnes pratiques » attendues de l'encadrement est distribué. La semaine des élections aux IRP, les cadres sont invités à inciter les salariés à aller voter, ce qui leur indique l'importance que la direction accorde aux représentants du personnel.
- Les réunions de cadres fournissent au directeur d'usine et au DRH l'occasion d'expliciter l'accord qui vient d'être signé.

Ces initiatives se révèlent efficaces. Dans un site, le développement d'échanges spontanés entre les titulaires d'un mandat et leur cadre a permis de régler plusieurs problèmes de personnes. Du coup, le cahier des DP s'est beaucoup allégé.

La prise des heures de délégation révèle le climat de confiance ou de crispation. Dans la majorité des cas, le titulaire prévient de ses absences le plus tôt possible. Le cadre peut plus facilement gérer l'absence annoncée. Lorsque les relations se sont détériorées, le titulaire peut annoncer son absence au dernier moment afin de mettre son N+1 dans l'embarras.

Pour éviter une source d'acrimonie chez certains cadres ayant un ou plusieurs titulaires de mandats lourds, la DRH prend ces titulaires sur son budget d'augmentations salariales.

6. Retour à une activité professionnelle à plein temps

Dans la perspective où l'engagement dans une instance ne constitue qu'un temps de parcours professionnel, que cette prise de mandat peut permettre d'acquérir de nouvelles compétences que reconnaît et valorise l'entreprise, comment ce retour pourrait-il s'effectuer ? Quelles seraient les modalités de prise en compte de ces compétences ? Sont-elles immédiatement transférables ?

L'analyse de retours à une activité professionnelle à plein temps permet de répondre, au moins en partie, à ces questions.

Premier constat, la situation et les difficultés changent de nature selon le nombre et la durée des mandats effectués. Le salarié élu au CE qui n'aurait donc bénéficié que de quelques heures de délégation n'a pas perdu le contact avec son travail. Reste à voir l'utilisation des compétences acquises.

6.1 Le repositionnement des mandats lourds

Il n'en va pas de même pour celui qui, en accumulant de nombreux mandats, a été quasiment à plein temps dans l'activité représentative. Si ses mandats se sont prolongés sur plusieurs années, le titulaire risque d'avoir perdu le contact avec l'activité professionnelle, celle-ci ayant de surcroît évolué avec le temps. Le DRH d'un groupe industriel de 80.000 salariés résume bien la situation vue par la Direction : *« Le reclassement est toujours compliqué. On ne peut pas faire de ces DSC de grands managers. Ils n'ont pas la même culture, ils n'en ont pas forcément le goût. De plus, ils sont habitués à un certain statut, à une reconnaissance publique du fait de la responsabilité. »* Ce point de vue est contesté par les titulaires : « *Si je n'étais pas devenu secrétaire national de ma fédération, je pensais m'orienter vers une fonction de cadre, car dans ce rôle, j'aurais valorisé ma capacité d'initiative, le sens des responsabilités qu'exige la fonction de secrétaire de section ou de comité d'entreprise. »* Un autre : *« Il me paraît très difficile, ingrat et dévalorisant de retourner sur le même poste, n'utilisant plus aucune des compétences acquises. Si cela devait m'arriver je préfèrerais quitter l'entreprise ».* Ou encore un autre témoignage : *« Si à la fin de mes mandats la direction me remettait au même poste, je penserais qu'elle n'a rien compris aux responsabilités d'un élu CE et d'un DS et qu'elle gère mal puisqu'elle gaspille les talents. »* De fait, un secrétaire de CE a pendant des années géré un budget de 1,5 million. Ses mandats terminés, il s'est retrouvé au volant de son poids lourd.

La plupart redoute un tel retour : « *Je ne me vois pas retourner à mon ancien poste, ce n'est pas un problème de rémunération mais parce que je risquerais une dépression. Je me vois plutôt dans des fonctions administratives car j'ai acquis des compétences dans le domaine de la gestion, du management, de la gestion des ressources humaines. En tant que secrétaire du syndicat, je gère trois salariés.»* Il précise qu'il doit même *« procéder à un licenciement. »*

A l'inverse, certains DRH s'efforcent pour les responsables syndicaux qui ont eu de lourdes responsabilités dans leur engagement (DSC d'une grande entreprise ou secrétaire d'une grosse section syndicale), de leur trouver des points de chute qui ne soient pas dévalorisants. Ainsi confie un DRH :

"Nous sommes très attentifs à leur trouver des postes qui leur vont bien. Ils ont l'habitude d'une certaine autonomie, d'avoir des responsabilités, de jouir d'une certaine liberté ; il faut leur proposer des postes dans une activité et avec une responsabilité en rapport avec leur expérience précédente et dans un service où la hiérarchie est bienveillante. C'est important pour nous de donner ce signe de valorisation du mandat. »

6.2 Les conditions de l'employabilité

La rotation régulière des titulaires de mandats permettrait à davantage de salariés de connaître cette expérience enrichissante en compétences nouvelles. Cela ne sera possible que si l'entreprise sait repenser les retours à l'activité professionnelle. Quels peuvent être les points de chute valorisants et quelles conditions pour y accéder ? Cela pose le problème de l'employabilité immédiate. La liste des compétences liées au mandat, on l'a vu, est longue ; il s'agit le plus souvent de compétences transverses, mais sont-elles opérationnelles ?

La plupart des retours réussis montrent l'importance, voire l'exigence d'une formation préparant au nouveau poste lorsque celui-ci s'inscrit dans un parcours promotionnel : *« Je trouve normal de se préparer pour bien maîtriser les contraintes de la nouvelle fonction. J'ai accepté de suivre une formation en utilisant le FONGECIF pour me reconvertir dans ma nouvelle carrière. »*

Syndicalistes et organisations syndicales reconnaissent le besoin d'un sas entre le moment où le salarié quitte ses responsabilités représentatives (donc publiques et connues de tous) et l'accession à une fonction professionnelle à plein temps représentant normalement une progression. Un responsable parle même d'une période de « *blanchiment* ».

Une confédération organise des sessions de formation – reconversion. Elles sont destinées aux titulaires de mandats qui souhaitent quitter leur engagement dans une instance pour se réinsérer à plein temps dans l'activité professionnelle. Le fil directeur : « *Comment rendre opérationnelles mes compétences d'élu* ». La session dure cinq jours. Les participants y analysent « l'héritage de leur mandat ». Ils effectuent « un travail sur soi » pour mieux se repositionner dans un futur parcours professionnel.

Cette confédération considère qu'un élu qui veut se repositionner sur le plan professionnel doit démontrer sa capacité à retravailler selon les normes de l'entreprise, faire percevoir son état d'esprit.

6.3 Le témoignage d'un parcours alternatif

Le parcours d'un jeune affûteur - outilleur devenu en fin de carrière cadre, patron d'un service important illustre cette possibilité. Une condition : travailler dans un groupe industriel disposant de plusieurs usines. Il a d'abord travaillé sur la chaîne comme « suiveur de pièces ». Il assume progressivement plusieurs mandats. Après une dizaine d'années, il constate que ses engagements l'éloignent du travail, ce qu'il ne veut pas. Il décide de reprendre un vrai parcours professionnel. Le DU lui propose de prendre la responsabilité du service formation donc adjoint du DRH, mais ce n'est pas gérable sur place. Il sollicite un bilan de compétences qui lui reconnaît un profil de cadre. Alors qu'il travaillait dans le secteur automobile, après accord entre les deux groupes industriels, il part un an dans une entreprise d'électronique comme formateur avant de se retrouver dans son entreprise mais dans une autre région. Cette usine sort du taylorisme et met en place des équipes autonomes (les unités élémentaires de travail). L'ex militant syndicaliste, après avoir suivi des formations dont un DESS, est devenu ingénieur sociotechnique. Pendant trois ans, il s'y investit totalement refusant tout nouvel engagement jusqu'au moment où on le sollicite pour devenir DSC du Groupe. Il accepte mais pour cinq ans seulement. A l'issue de ce nouvel engagement, le retour en milieu professionnel se révèle plus délicat. Il est connu par tous les directeurs d'usines en France comme … syndicaliste. Il ira donc dans une usine en Espagne à nouveau comme ingénieur travaillant sur un projet.

Ce parcours, au demeurant exceptionnel, illustre néanmoins deux aspects de la « reconversion » :

- la difficulté d'une promotion dans la même usine, aux yeux des cadres, des militants, des salariés,
- la volonté de l'ex-militant de se former, d'être mobile professionnellement et géographiquement.

6.4 L'éventail des possibilités de retour

Nous avons pu observer des retours à l'emploi valorisants dans des conditions plus classiques. Les fonctions RH et la communication interne constituent la tentation la plus fréquente. Il est évident que les compétences humaines acquises pendant les mandats s'y épanouissent naturellement. Un ancien élu (DP, CE, CHSCT) reconnaît : *« je n'étais pas à l'aise lorsque je suis passé cadre ».* Devenu ensuite DRH sur le site où il avait réalisé sa carrière syndicale et professionnelle, il reconnaît : *« J'ai eu des inquiétudes pour la conduite de mes relations avec mes anciens collègues syndicaux. J'ai décidé de fonctionner avec ma tête et pas à l'affectif dans ce nouveau rôle. J'ai eu la chance de vivre une période de recouvrement d'un an avec le DRH que j'allais remplacer. »*

Des responsabilités autres qu'au sein de la DRH sont assumées par d'anciens titulaires. Les qualités de négociateur d'un DS sont appréciées dans un service achat, comme dans la logistique. Ailleurs, un opérateur sur laminoir a pu devenir technicien d'atelier chargé de la qualité.

D'autres ont accepté une réinsertion temporaire chez un sous-traitant. L'idée du « passeport compétences » devrait faciliter ces modalités pour l'ensemble d'une filière. « *Le passeport devrait intégrer les responsabilités syndicales et représentatives. Il permettrait alors une mobilité professionnelle. »*

Autre exemple : une entreprise a profité de la négociation d'un « accord de génération » pour ouvrir aux titulaires de mandats la possibilité de devenir des « référents ». Chaque référent suit un jeune pendant un an pour l'aider à réussir son intégration professionnelle. Le référent ne bénéficie ni de crédit d'heures, ni de prime mais s'estime reconnu pour ses qualités humaines. *« Ils s'éclatent dans ce rôle,* constate le DRH*, et peut-être se préparent-ils à un futur rôle de cadre. »* Dans d'autres usines, on préfère parler de tutorat pour l'accueil des jeunes. Là aussi, les mandatés y excellent.

Les qualités d'animateur mises en œuvre dans le rôle syndical peuvent permettre à des ouvriers d'accéder à la fonction maîtrise. Dans une usine, les élus en quittant leur mandat passent des tests de compétences professionnelles et de personnalité. Au vu des résultats, la décision de promotion en tant qu'agent de maîtrise est prise conjointement par la hiérarchie directe et le DRH, accompagnés du cabinet qui a fait passer les tests. Dans cette usine, le tiers des contremaîtres (5 sur 14) sont d'anciens élus. Mais au moment de leur promotion, ils ont changé d'équipe.

Dans un autre groupe, les titulaires de mandats peuvent accéder au statut cadre en s'intégrant au processus normal s'appliquant aux autres salariés. Ils peuvent être proposés sur la liste des candidats qui acceptent de suivre une formation managériale (l'Ecole de Management de Grenoble, par exemple). Un jury sélectionne les candidats qui à l'issue du parcours acquièrent le statut de cadre. Actuellement, le DSC et le secrétaire du CE suivent cette formation.

La promotion au titre de l'exercice du mandat pendant celui-ci demeure exceptionnelle. Un seul cas rencontré : lorsque le délégué syndical est devenu secrétaire du CE, il est passé du coeff 305 à 335.

Mais d'autres militants n'accepteraient pas cette promotion *: « On donnerait aux salariés l'impression que l'engagement syndical devient un moyen de promotion ! »*

Un responsable confédéral constate : *« Il y a un énorme travail à réaliser pour faire reconnaître par l'entreprise la valeur d'un parcours dans les instances représentatives ».* Tandis qu'un DRH semble conclure en assurant : *« Pour l'instant, on a du mal à faire autrement qu'artisanalement ».*

7. Analyse d'accords comportant des dispositions sur la carrière des mandatés

Une obligation de négocier sur ce sujet est inscrite dans le code du travail depuis la loi du 20 août 2008 qui prévoit en effet : « 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. » Cette disposition, il est vrai, n'est assortie d'aucune sanction législative.

Cette même loi a complété les dispositions concernant les négociations sur la GPEC obligatoires tous les trois ans pour les entreprises de 300 salariés et plus, en précisant que cette négociation doit inclure le « déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales. »

7.1 Les accords pionniers

Un certain nombre de grandes entreprises a conclu des accords sur l'exercice du droit syndical. Le sujet de l'évolution de la carrière des titulaires de mandats y est souvent abordé. L'ORES a analysé 25 accords (*cf. liste en annexe*) dont ceux de l'UCANSS, Renault, Macoproduction, Ascometal, GCE Technologies, Mairie de Suresnes. Certains de ces accords sont même spécifiquement centrés sur la gestion des carrières des représentants voire même entièrement consacrés à la reconnaissance des parcours syndicaux (accords GCE, chartes AXA et Mairie de Suresnes).

Le contenu de ces accords va plus ou moins loin. On peut en faire l'analyse en distinguant :

- les déclarations de principe,
- l'articulation recherchée avec le maintien d'une activité professionnelle,
- la préparation de la hiérarchie,
- les méthodes d'évaluation pour la part professionnelle et éventuellement pour la part mission de représentation,
- l'accès aux formations,
- la réintégration dans une activité professionnelle,
- la reconnaissance de l'acquisition de compétences spécifiques liées au mandat.

Etant entendu que tous les accords ne traitent pas tous de tous ces sujets.

7.2 Les déclarations de principe

On y retrouve d'abord le rappel du principe de non discrimination :

- La reconnaissance de l'importance du fait syndical *(accord UCANSS).*

- L'affirmation que *« la prise en compte du fait syndical fait partie intégrante de la vie de l'entreprise » (accord Renault),* ou selon une autre formulation *: « est de droit et de fait une activité professionnelle » (accord France Telecom/Orange).*
- Le rôle des organisations syndicales représentatives du personnel dans le fonctionnement, le développement économique et social et l'amélioration de l'organisation du travail de l'entreprise *(accord Macoproduction).*

Certains préambules incluent des engagements de principe concernant la gestion des carrières des mandatés pour lesquels des moyens seront mis en place pour assurer le maintien de leurs compétences professionnelles.

Enfin quelques préambules prévoient des actions de prise en compte des compétences acquises du fait du mandat pour l'évolution de carrière du mandaté *(accords LCL, Veolia, SNCF, Axa)* ou de « *compétences additionnelles développées dans l'exercice du mandat, conscient qu'elles contribuent au développement individuel et professionnel de tous* » *(France Telecom/Orange)* ou selon une formulation plus générale de « *reconnaissance des parcours de représentation* » *(GCE Technologies).*

7.3 L'articulation recherchée avec le maintien d'une activité professionnelle

Cette volonté, exprimée dans presque tous les accords analysés, s'accompagne de la mise en place d'un certain nombre de moyens portant sur l'aménagement du poste de travail, voire une adaptation de ce dernier ou la révision des objectifs, la recherche de compatibilité entre l'organisation de travail et l'exercice du mandat, « *en veillant à préserver l'intérêt de l'emploi ainsi que les possibilités d'évolution professionnelle de l'intéressé* » *(accords, Renault, UCANSS, Macoproduction, France Telecom/Orange).*

Presque tous les accords cités prévoient en outre une information du responsable hiérarchique sur les missions auxquelles doit faire face le représentant, avec le plus souvent l'organisation au moment de la prise de mandat, d'un entretien entre l'intéressé, son responsable hiérarchique et un représentant de la RH. Le mandaté peut en outre se faire assister pour cet entretien par un responsable de son organisation syndicale *(accords PSA, Capgemini, Veolia).* L'objectif est notamment de mettre au clair les disponibilités dont doit pouvoir bénéficier le mandaté tout en lui permettant de poursuivre une activité professionnelle et de voir avec son supérieur hiérarchique les aménagements lui permettant de faire fonctionner son service de façon satisfaisante, ce qui peut passer par l'octroi de personnel supplémentaire *(accord Sodexo).*

7.4 La préparation de la hiérarchie

Celle- ci peut prendre plusieurs formes :

- des formations spécifiques à l'intention de tous les managers sur le rôle, les droits et les devoirs des titulaires de mandats,
- l'entretien de prise de mandat vu ci-dessus et auquel participe la RH pour qui c'est l'occasion de faire passer l'information*,*
- la remise d'une fiche par la RH au hiérarchique *(accord LCL),*
- une formation regroupant managers et représentants du personnel. PSA l'a expérimentée en 2011. La mairie de Suresnes a par exemple mis en place avec l'ESSEC en 2015 une formation de 10 jours réunissant six représentants syndicaux et six cadres.

7.5 L'évaluation des représentants du personnel

La grande majorité des accords analysés concernant les modes d'évaluation des compétences des mandatés ne retiennent pour cette évaluation que les compétences professionnelles. C'est à la hiérarchie d'évaluer ces compétences professionnelles des mandatés dans les mêmes conditions que celles des autres salariés. Les accords précisent toutefois que cette évaluation doit « s'effectuer sur la base de leur seule activité professionnelle » *(accord Veolia)* « L'évaluation annuelle doit se fonder sur des critères définis pour l'ensemble des salariés permettant d'apprécier aussi bien le résultat dans le poste que les capacités d'adaptation et d'investissement professionnel dans une perspective d'évolution de carrière et abstraction faite de l'exercice de leurs activités syndicales » *(accord LCL)*.

Quelques accords intègrent la prise en compte des compétences acquises du fait du mandat selon des formulations différentes :

« *Si le salarié le souhaite il est possible de faire reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'exercice de son activité sociale* » *(accord Capgemini)*

« *…le salarié doit pouvoir s'il le souhaite et dans les conditions prévues par LCL, faire valider les acquis de son expérience professionnelle liés à l'exercice de responsabilités syndicales* » *(accord LCL)*

L'accord France Telecom précise : « *les parties réaffirment que l'activité de représentant du personnel ne peut être considérée comme un métier à part entière. Toutefois, il est indéniable que durant cette activité….le porteur de mandat(s) ait pu développer et/ou acquérir de nouvelles compétences… A cet effet, un guide des compétences, spécifiques au porteur de mandat(s) est institué permettant de mieux appréhender et de valoriser les compétences développées par le salarié dans l'exercice de ses mandats et faciliter les passerelles avec les métiers du Groupe*. »

Les chartes d'Axa et de la mairie de Suresnes contiennent également des dispositions pour la prise en compte des acquis de l'expérience de représentant du personnel :

« *…les parties entendent dynamiser la gestion de la carrière des représentants du personnel et notamment mieux reconnaître les compétences qu'il acquièrent dans l'exercice de leur mandat…. Les parties estiment nécessaires de considérer l'exercice d'une responsabilité syndicale dans son ensemble et comme partie intégrante et indissociable du parcours professionnel*. » *(charte Axa)*

Cet engagement de reconnaissance prend la forme d'un accompagnement de l'entreprise dans une démarche de validation des acquis de l'expérience syndicale *(charte Axa et charte Mairie de Suresnes).*

Concernant l'évaluation des compétences, l'accord Renault distingue les représentants disposant de plus ou moins de 80 heures mensuelles de délégation. Pour les premiers, l'entretien d'évaluation est effectué par la DRH et porte principalement sur les compétences acquises au titre de l'activité de représentation dans la perspective du retour à une activité professionnelle.

Quelques accords prévoient également des bilans d'étape tous les trois ans sous forme d'un entretien avec le responsable hiérarchique et le responsable RH « *afin d'examiner ensemble sa situation professionnelle* […] *Au cours de cet entretien pourra être évoquée la nécessité d'une formation d'adaptation ou de mise à niveau afin de faciliter la poursuite de son activité professionnelle, voire une réorientation de l'activité professionnelle dans un autre domaine » (accord Eurodisney) ;* ou selon une autre formulation : « *Tous les trois ans* […] *ou lors de la perte de son mandat, il est procédé à un examen de son évolution de carrière. A cette occasion, il sera examiné dans quelles conditions le*

salarié peut bénéficier d'une formation de remise à niveau ou de réorientation professionnelle : il sera tenu compte des compétences acquises dans l'exercice du mandat. » *(accord Veolia).*

En résumé, il semble que les dispositifs sont généralement tournés vers un suivi qui, tout en étant aussi objectif et axé sur l'activité professionnelle que pour les autres salariés, tient compte de la moindre disponibilité en temps du mandaté à son poste de travail. Concernant les compétences acquises dans le cadre du mandat, elles ne sont prises en compte que dans la perspective d'une réintégration qui pourra se faire à un autre poste que le précédent et à condition de passer par une forme de validation voire de formation débouchant sur une validation (*cf. ci-dessous*).

7.6 L'accès aux formations

Tous les accords analysés spécifient le droit pour tous les titulaires de mandat à bénéficier des formations ouvertes aux autres salariés pour tenir à jour leurs compétences.

Dès leur élection, les titulaires de mandat ont en outre le plus souvent droit à des formations spécifiques à la tenue de leur mandat. Celles-ci, organisées par l'entreprise, sont souvent renouvelables au bout de quelques années et viennent s'ajouter aux formations syndicales.

Quelques accords contiennent en outre des dispositions pour les titulaires de mandats qui envisagent soit une diminution de leur engagement soit un retour complet à une activité professionnelle.

Les dispositifs passent généralement par des entretiens avec les services RH, l'offre d'un bilan de compétences permettant la prise en compte des acquis de l'expérience du mandaté, et débouchant sur des formations qualifiantes ou diplômantes.

7.7 La réintégration dans une activité professionnelle

Le retour à l'emploi est garanti dans tous les cas. Certains accords vont plus loin en proposant soit des entretiens d'aide à l'orientation de carrière avec la RH ou avec des organismes extérieurs, soit un soutien pour la constitution de dossiers dans le cadre des VAE voire une aide et des aménagements du temps de travail pour le salarié qui s'engage dans une formation. (*Cf. les dispositifs ci-dessous de formation spécifiques aux représentants mis en place par un certain nombre de grandes écoles, d'universités et d'instituts du travail en partenariat avec quelques grandes entreprises.*)

En tout état de cause, aucun dispositif ne semble avoir été imaginé pour une progression de carrière en cours de mandat liée à l'exercice de ce mandat.

8. Les positions des organisations syndicales

Il ne semble pas y avoir beaucoup de déclarations des confédérations sur une nécessaire reconnaissance des compétences acquises dans l'exercice d'un mandat. Toutes néanmoins s'intéressent au sujet. Mais souvent il fait débat et provoque chez les militants un certain embarras. C'est la survivance de l'idée que lorsqu'on se dévoue pour les autres, ce n'est pas pour en tirer un quelconque profit personnel. Les militants souffrent déjà d'être regardés parfois par leurs collègues de travail comme des « planqués ». Ils redoutent de renforcer cette vision négative en bénéficiant d'une promotion qui serait liée à leur engagement *: « Il y a un risque de rejet par les collègues du*

militant qui du fait des compétences acquises dans ses mandats accède au statut de cadre, un traître. »

Toutes sont conscientes néanmoins qu'une réflexion s'impose et que quelque chose est à inventer dans ce domaine. La voie la plus souvent retenue est celle de l'incorporation au système de VAE (qu'elles soutiennent toutes) de compétences spécifiques à l'activité d'un mandaté. Mais elles ne militent pas toutes pour autant pour une VAE militante ou syndicale. La CFTC semble la plus avancée dans cette voie, au moins au niveau du discours. En effet on peut lire dans l'avant-propos introductif à la présentation aux militants du « *Passeport pour les compétences* » de la CFTC :

« Ce portefeuille de compétences […] *vous est complètement personnel. A vous d'y rassembler toutes les preuves de vos compétences, de vos formations, de vos différents emplois tenus et de vos aptitudes dans le domaine professionnel comme dans la vie personnelle (sportive, culturelle …). Il vous appartiendra de l'enrichir. Cela vous permettra en quelques instants de vous remémorer toute votre trajectoire et de préparer sereinement un bilan de compétences, une VAE… et pourquoi pas une VAES. « S » comme Syndicale, afin de développer des passerelles entre activités syndicales et professionnelles. Il vous offrira également la possibilité de prétendre à une évolution professionnelle si vous êtes obligé pour une raison ou une autre de reprendre une activité professionnelle après avoir été un certain temps au service de la CFTC. »*

Au sein de la CGT comme de la CFDT, ce sont surtout les Unions Cadres qui se sont exprimé sur le sujet. Ainsi Jean-Louis Chaigneau CFDT Cadres, lors d'un débat organisé par l'AFREF en juin 2007 :

« Pour les militants CFDT, l'activité syndicale représente de 10-20% à 100% de leur activité professionnelle. Les militants à temps plein pendant plusieurs années se retrouvent déconnectés du monde professionnel dont ils viennent mais ils ont développé d'autres compétences grâce au militantisme. C'est cette expérience que la CFDT veut valoriser. En effet, cela permet à l'ancien militant de ne pas être frustré en arrêtant son activité syndicale, et à l'entreprise d'éviter le « gâchis » de l'expérience accumulée.

Dans ce but la CFDT a élaboré une démarche en plusieurs temps :

- *le processus de repérage des compétences par activité,*
- *la création d'un référentiel (à partir de référentiels existants),*
- *l'organisation d'entretiens d'accompagnement (équivalent des entretiens professionnels de la loi de 2004) au cours desquels on évalue les compétences pour aider au développement par la VAE et la formation,.*
- *le développement d'un partenariat avec le CESI pour des certifications de type : management, RH ou sécurité et environnement,*
- *la valorisation de la démarche dans des accords d'entreprise ou de branche, afin d'assurer la reconnaissance de la VAE au retour en entreprise.*

L'UGICT (CGT cadres et techniciens) de son côté milite pour une reconnaissance des compétences acquises dans l'engagement syndical. Elle considère que le métier de cadre se définit plus comme une aptitude. Celle-ci s'acquière par une formation qui débouche sur un diplôme. Elle peut aussi s'acquérir à partir de l'expérience. Comme la CFDT Cadres, elle pense que le CESI pourrait être l'organisme qui valorise cette expérience comme il le fait pour la formation ingénieurs. Il existe en effet au CESI, avec la voie ARCADRE une formation qualifiante ouverte aux techniciens supérieurs pour passer cadre et manager.

Les initiatives les plus marquantes pour la reconnaissance des acquis de l'expérience militante sont le plus souvent le fait de fédérations ou d'unions locales. Le rapport de l'ORSE présente la démarche de la FCE (Fédération Chimie Energie) de la CFDT (*cf. p. 13 et 14 du rapport*)

A la CGT, François Clerc, ancien DSC de Peugeot et connu par ailleurs pour ses actions contre la discrimination syndicale, œuvre pour une reconnaissance des compétences acquises dans le cadre de l'activité syndicale en cours de mandat et indépendamment de tout lien avec l'activité professionnelle. Ayant suivi le cycle organisé par Sciences Po (voir plus loin) en partenariat avec PSA sur la culture économique et sociale, il a obtenu de sa direction un statut cadre, mais n'a pas fait école dans sa promotion. Détaché au niveau confédéral, il continue à travailler sur le sujet au sein de son organisation, mais reconnaît que son action se heurte à certaines réticences des militants qui hésitent à revendiquer un bénéfice de leur action militante.

Au niveau régional, ces démarches sont souvent intersyndicales. Ainsi, en région Aquitaine, l'INSUP a porté le projet DIVEM (Dispositif de Valorisation des Expériences Militantes) avec la participation de cinq organisations syndicales (CGT, CFDT, CFTC, FSU/UNSA et Solidaires 33) et un certain nombre d'organismes publics. La présentation du projet définit ainsi les enjeux et les objectifs :

Enjeux pour le public syndical :

- *une amélioration de la qualité et l'accroissement du volume des actions de qualification,*
- *l'amélioration de la qualité et l'accroissement du volume des actions de qualification par la VAE,*
- *l'amélioration de la transparence et la reconnaissance des certifications et des compétences,*
- *l'accroissement de la coopération entre les différents acteurs d'accompagnement et de validation de la VAE en Aquitaine.*

Objectifs :

L'innovation réside dans la proposition des porteurs de proposer un parcours complet de sécurisation du parcours de VAE pour ce public spécifique.

Ainsi, le projet est une démarche innovante en Ingénierie de Parcours et d'un point de vue pédagogique, notamment par :

- *la construction d'une cartographie des compétences syndicales,*
- *l'élaboration d'un référentiel des compétences syndicales,*
- *la réalisation individuelle d'un dossier de compétences,*
- *la création d'une plate-forme informatique collaborative.*

Un militant CGT qui a suivi le parcours témoigne : « *C'est le bilan de compétences qui m'a ouvert les yeux sur les connaissances et les savoir-faire qu'apporte l'activité syndicale. Aussi dans le double objectif de montrer aux nouvelles générations la richesse de l'activité syndicale et d'interpeller la direction de mon entreprise pour la reconnaissance de mon parcours, je me suis engagé dans cette formation… »*

C'est ainsi que titulaire d'un BEPC et d'une formation de plombier, il a obtenu le Master II d'ingénierie de projet.

9. Les actions pour une consolidation et une reconnaissance officielle des compétences des représentants des salariés (par le système éducatif, associatif, paritaire…)

Toutes les organisations syndicales proposent des formations spécifiques à la tenue des mandats. Un certain nombre d'entreprises organisent également des formations animées en interne ou font appel à des organismes extérieurs pour les élus au CE, au CHSCT. Certaines entreprises organisent également des formations spécifiques pour les délégués en préparation de négociations très techniques.

Ces formations vont de l'économie d'entreprise à l'animation de réunions, l'expression orale, la rédaction de notes de synthèse ou la négociation…

Ces différentes actions permettent aux titulaires de mandats d'acquérir un certain nombre de connaissances qu'ils mettront en œuvre dans l'exercice de leur mandat.

Hors de l'entreprise, nombreux sont les organismes qui proposent également des formations, souvent dans un double but : renforcer les connaissances des représentants pour les aider à mieux assurer leur mission et déboucher éventuellement sur des parcours qualifiants leur permettant une évolution de carrière dans ou hors du syndicalisme. Certains de ces organismes ont noué des partenariats avec quelques grandes entreprises pour monter ce type d'action.

En outre, ces organismes se sont posé la question de la validation des acquis à la fois des formations suivies et de l'expérience acquise dans l'exercice du mandat. Parmi ces initiatives, on peut noter :

9.1 Le Passeport Européen de Compétences Syndicales (PECS)

Outil d'évaluation des compétences « *à l'usage de publics atypiques et plus particulièrement de responsables syndicaux*. », il se présente sous la forme d'un CD-Rom « *permettant aux utilisateurs de réaliser un état des lieux de leurs compétences (savoir, aptitudes, cursus formatif, acquis) en vue de projets personnels ou d'évolutions professionnelles*. » Il a été élaboré par un groupe de représentants syndicaux et de chercheurs universitaires de cinq pays européens : CCOO (Espagne), CGTP (Portugal) MSZOSZ (Hongrie) côté syndicats et côté organismes de recherche IES (Institut d'Etudes Sociales France) SRF (Italie) et WLRI (GB). C'est l'Institut d'Etudes Sociales, département de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble qui a assuré la coordination de ce travail, diffusé sous forme d'un CD-Rom.
L'objectif du PECS était de permettre un suivi du parcours de formation et de développement des compétences tout au long de la vie.
Il devait permettre de :

- Compléter un curriculum vitae.
- Appuyer une reconversion professionnelle.
- Appuyer des démarches de promotion.

9.2 Les actions des Instituts Régionaux du travail

L'IRT Midi Pyrénées qui travaille depuis 2006 à la mise en place d'un dispositif d'accompagnement d'une VAEM (Validation des Acquis de l'Expérience Militante) cf annexe 7 du rapport de l'ORSE et

l'étude de l'IRT Midi Pyrénées de janvier 2007 : La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme ? par Yannick Le Quantrec.

L'Institut Régional d'Education Ouvrière de Lille (cf annexe 6 du rapport de l'ORSE).

Le GREF Bretagne qui a réalisé un document sur la VAE et les comités d'entreprise. Il recense les compétences déployées dans le cadre du comité d'entreprise et présente en regard les formations diplômantes inscrites au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) pouvant correspondre aux acquis. Il précise en outre le processus de VAE et les accompagnements disponibles dans la région Bretagne.

Ces différentes initiatives ont pour objectif d'intégrer dans le processus VAE les acquis de l'expérience militante et d'ouvrir ainsi la voie soit à l'octroi d'équivalence de diplômes soit à l'incitation à un engagement dans un cursus de formation conduisant à un diplôme, en proposant un accompagnement des candidats à ces démarches.

9.3 Les initiatives d'associations pour la promotion du dialogue social

Toujours dans la perspective de cerner les compétences mises en œuvre dans l'exercice d'un mandat, deux productions de deux associations pour le développement du dialogue social sont à signaler :

Le Mandascop élaboré par RDS. Ce document recense pour chaque type de mandat les missions et les compétences nécessaires.

Dialogue assiste les entreprises qui le souhaitent à construire pour chaque type de mandats des référentiels de compétences pouvant servir de base à une évaluation. *Dialogue* a également participé à l'élaboration du programme de formation mis en place par Sciences Po en partenariat avec quelques entreprises.

9.4 Les initiatives universitaires ou de grandes écoles

Le certificat Culture Economique et Sociale délivré par Sciences Po. Les objectifs de cette formation sont :

- Replacer l'activité quotidienne des participants dans un contexte plus global.
- Renforcer leurs compétences opérationnelles.
- Renforcer leurs compétences managériales et de gestion de projet.

Chaque promotion réunit des participants venant tous de la même entreprise. C'est selon les cas soit l'entreprise qui choisit les candidats, soit les organisations syndicales. La Mairie de Suresnes qui est partie prenante à cette formation a opté pour cette deuxième solution. La direction souhaite en effet à travers cette action changer le regard sur l'engagement syndical, rendre plus attractive la fonction de représentant. Les organisations syndicales peuvent donc utiliser cette possibilité pour attirer des candidats.

La formation se déroule sur 9 mois et compte 13 jours d'ateliers. Au terme de la formation les participants doivent soutenir devant un jury un mémoire traitant d'un sujet en lien avec leur engagement.

L'obtention du certificat ne constitue pas une reconnaissance et n'ouvre pas de droit à une quelconque promotion. C'est à chaque entreprise de décider de la suite qu'elle souhaite donner.

Parmi les entreprises qui ont participé à cette formation on peut citer : Axa, PSA, Saint Gobain, BNP, Veolia, BPCE, LCL et la mairie de Suresnes.

L'ESSEC organise également dans le cadre de la formation continue et en partenariat avec des entreprises des formations réunissant moitié cadres moitié syndicalistes. Ces formations portent sur le management, la performance, la conduite de projet et se terminent par la soutenance d'un mémoire. Elles ne sont ouvertes qu'à des participants ayant un certain niveau.

10. Les obstacles

Les obstacles recensés côté Direction :

- L'attitude de certaines directions, plus ou moins camouflée mais décelable dans des propos de dirigeants hostiles à une véritable reconnaissance du rôle des IRP et des organisations syndicales, et qui cherchent par tous les moyens à limiter ce qu'ils appellent « les nuisances » induites par l'activité syndicale.
- L'indifférence : on respecte les obligations sans y voir d'opportunités.
- L'affichage de convictions, favorables dans le discours, mais non assorties de moyens pour que ces convictions se traduisent dans les faits.

Les attitudes des directions, même implicites, sont déterminantes pour que se développe dans l'entreprise une culture sinon hostile, du moins peu favorable à la reconnaissance des éléments positifs que peut apporter à l'entreprise l'existence d'une représentation des salariés.

Les obstacles recensés côté hiérarchie :

En l'absence de directives explicites et éventuellement de moyens, le comportement du n+1 face à des titulaires de mandats qu'il doit gérer dans son service, dépend beaucoup de son tempérament et de ses convictions personnelles.

Compte tenu de la gêne plus ou moins importante pour le fonctionnement de son service que constituent les absences du titulaire de mandat, les réactions sont :

- C'est un élément perturbateur qu'il faut chercher à coincer et qui en tout état de cause ne mérite ni augmentation ni promotion.
- Son sort indiffère, il n'appartient pas vraiment au service et tous ses problèmes doivent être traités par la DRH.

Ces deux attitudes se trouvent souvent confortées par le sentiment désagréable d'avoir à gérer des salariés qui se prévalent de contacts avec la direction parfois plus fréquents et plus riches que les leurs et qui disposent de plus d'informations qu'eux.

Les obstacles recensés auprès des collègues du même service :

Ceux-ci vivent plus ou moins bien la surcharge de travail que peuvent provoquer les absences du titulaire de mandat. Ils ont parfois le sentiment qu'ils travaillent pendant que lui se promène.

Les obstacles recensés côté représentants :

Certains syndicalistes ont du mal à se débarrasser :

- de l'idée qu'engagés à défendre une cause, elle ne doit pas leur procurer d'avantages,
- de la tentation de se voir en martyr volontaire.

11. Les bonnes pratiques

Au-delà des dispositifs de la loi sur le dialogue social du 17 août 2015 (dite loi Rebsamen) prévoyant un certain nombre de dispositifs allant dans le sens de la reconnaissance du rôle des représentants du personnel et des compétences acquises dans l'exercice d'un mandat, l'analyse de quelques pratiques d'entreprise devrait permettre de progresser dans ce domaine. En effet, les obligations qui pourraient être édictées tout comme celles déjà inscrites dans la loi Rebsamen (mais non assorties de sanctions) ne suffiront pas à elles seules à faire évoluer ce qui relève du comportement et de la culture d'entreprise.

Le vrai changement suppose une volonté affichée des directions et une communication en interne quant à cette volonté.

Les entreprises repérées ont toutes pour objectif de reconnaître le service que rendent ceux qui s'engagent dans un mandat.

Cela passe par se donner les moyens de diffuser dans l'entreprise les messages qui affirment et propagent cette conviction, par exemple :

- La signature d'accords explicitant clairement cette position et mettant en place des dispositifs de reconnaissance des compétences acquises et les moyens de les valoriser. La portée de ces accords dépend de leur bonne mise en œuvre qui nécessite une diffusion de qualité pour l'appropriation par l'ensemble des salariés.
- La formation de la hiérarchie aux rôles et contenus des instances et des organisations syndicales, voire comme l'a fait la ville de Suresnes, l'organisation de formations conjointes titulaires de mandats/responsables hiérarchiques.
- La mise en place systématique d'un entretien entre le RH, le n+1 et le nouveau titulaire de mandat visant à articuler la tenue de l'emploi et l'exercice du mandat.
- Le recours à du personnel supplémentaire en cas de mandats lourds.
- La création de sas de reconversion des titulaires en fin de mandat s'appuyant sur l'organisation de bilans de compétences, de formations complémentaires intégrant les compétences acquises du fait du mandat.
- Une promotion pouvant nécessiter une mobilité vers un autre service ou un autre site le cas échéant.

Un travail en amont est à mener : le vrai dialogue social ne s'engage que s'il concerne la totalité du personnel, ce qui n'est pas contradictoire avec un dialogue social institutionnel.

La loi Rebsamen prévoit que soient mises en place un certain nombre de ces pratiques. Mais celles-ci ne peuvent donner de résultats que si préexistent la conviction et la volonté d'agir.

12. Conclusion

L'état des lieux qui précède met en lumière un certain nombre d'obstacles à surmonter pour que s'instaure un système de reconnaissance des compétences acquises dans l'exercice d'un mandat et de valorisation de ces compétences. Parallèlement quelques entreprises peuvent faire état de « bonnes pratiques » qui constituent un premier pas pour parvenir à une telle reconnaissance.

Il paraît important de souligner qu'un changement en la matière suppose :

- une conviction partagée que l'engagement dans les instances est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise,
- la volonté de tous et principalement des directions d'entreprises d'affirmer cette conviction et de l'afficher comme la politique de l'entreprise qui s'impose à tous dans ce domaine.

L'étude de l'IPSAS tire quelques leçons de ces expériences ainsi que des bonnes pratiques, même plus ou moins abouties. Elle esquisse quelques conditions et quelques outils pour un changement de culture de toutes les parties prenantes. Au-delà du dialogue social au quotidien sur le lieu de travail :

- l'encadrement a besoin de comprendre le rôle des titulaires de mandats,
- les organisations syndicales doivent investir plus dans la formation de leurs représentants,
- les directions doivent reconnaître ces compétences spécifiques et manifester la volonté de les valoriser dans des parcours professionnels.

Nous sommes face à un changement de culture, qui ne se décrétera pas par la loi, et prendra du temps, impliquant toutes les parties prenantes à la vie de l'entreprise grâce à un dialogue social qui ne se limitera plus au seul dialogue institutionnel. Il prendra davantage sa source dans les situations quotidiennes de travail avec des compétences mieux reconnues et plus facilement utilisables dans des fonctions plus classiques de l'entreprise.

L'évolution des textes et des esprits tendra à faire de l'entreprise le lieu privilégié où s'élaborent les règles d'un bon fonctionnement économique et social. Plus que jamais, le dialogue social devra permettre de contribuer à l'organisation du travail au plus près de ses réalités. Ce dialogue sera d'autant plus fructueux que les titulaires de mandats se sentiront vraiment reconnus pour leur rôle et les compétences qu'ils mettent en œuvre. Valorisées à l'issue du mandat, ces compétences validées, permettront à ceux qui le souhaitent de retrouver ou poursuivre une carrière professionnelle. L'engagement, pour un temps donné, pourrait alors devenir dans la culture de l'entreprise une étape dans un parcours utile pour celle-ci et source d'enrichissement pour les salariés.

Accords analysés

Afpa, Areva, Arkema, Ascometal, Axa, BPCE, Cap Gemini, Dassault Aviation, EDF, Eurodisney, Fed Ex, France Telecom, GCE Technologies, LCL, Macoproduction, Mairie de Suresnes, Manpower, PSA, Renault, SNCF, Sodexo, Total Fina Elf, UCANSS, Veolia Environnement.

Bibliographie

Etude d'impact du projet de loi relatif au dialogue social (ch. 2), 21 avril 2015.

Les Représentants du Personnel : Quelles ressources pour quelles actions, Etude de la DARES, Novembre 2014.

Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif, Rapport de l'ORSE, Juillet 2014.

Le Mandoscop, RDS, Janvier 2012.

Les employeurs face aux représentants du personnel, une situation de discrimination stratégique, Etude DARES, Jérôme Bourdieu et Thomas Breda, 2010.

Compte rendu du Groupe de travail sur la Valorisation des Acquis de l'Expérience syndicale, PSA, Avril 2010.

La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical,

Etude de l'Institut Régional du travail de Midi Pyrénées, Yannick Le Quentrec, Janvier 2007.

Le PECS : Passeport européen de compétences syndicales, CD-Rom réalisé par l'Institut d'Etudes Sociales, 2006.

Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance, IES Grenoble, Michel Rocca, Janvier 2003.

Y-a-t-il une vie après le syndicalisme ? Enquête réalisée par Gina de Rosa avec Marie Pierre Vega, Entreprises et Carrières n°582, Juillet 2001.

Relevé de conclusions entre la RH France et les organisations syndicales Usinor, GPEC des représentants du Personnel, (non daté).

Liste des entreprises et institutions rencontrées

Asco Industries

ArcelorMittal

AXA

Eramet

Kremlin Rexson

Mairie de Suresnes

Peugeot

Renault

Schneider

Snecma

Total Chimie

Le CESI

Le CNAM

Sciences Po

Liste des confédérations des unions cadres et des fédérations rencontrées

CFDT

CFTC

CGT

CGT FO

UNSA

CFDT Cadres

UGICT (CGT cadres)

La Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie CFDT

La Fédération de la Métallurgie CFE-CGC

La Fédération des Travailleurs de la Métallurgie CGT

La Fédération Confédérée FO de la Métallurgie

Composition du groupe de travail

Saïd Andaloussi, FO Métaux, ArcelorMittal Wire France, Bourg-en-Bresse

Bernard Bise, CFTC Métallurgie, Aperam Stainless Services & Solutions Tubes Europe, Ancerville

Elisabeth Delattre, CFE-CGC, Aperam Stainless Europe, Gueugnon

Gilles Jousset, DRH, Tata Steel France Rail SAS, Hayange (*Président*)

Tania Lefauconnier-Ernest, FGMM-CFDT, Aforest, Metz

Béatrice MOREL, Coordination des relations sociales, ArcelorMittal France

Christian Philbert, CFE-CGC, ArcelorMittal Atlantique et Lorraine, Montataire (*Vice-Président*)

Christèle TOUZELET, FGMM-CFDT, Industeel France, Le Creusot

Serge VANDERLYNDEN, FO Métaux, ArcelorMittal Atlantique et Lorraine, Dunkerque

Réalisation de l'enquête et rédaction du rapport

Michèle MILLOT, ORES

Jean-Pol ROULLEAU, ORES

13.

ORES
34, rue Guillaume Tell
75 017 Paris
ores@wanadoo.fr
+(33)1 47 63 98 75

IPSAS
1, rue Eugène Schneider
BP 50 409
57 016 METZ Cedex 01
+(33)3 87 18 39 23