

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Décembre 2024

204 le cnam
ceet

LA VALORISATION PROFESSIONNELLE DES ACQUIS DU MANDAT SYNDICAL : QUELS DISPOSITIFS POUR QUELS OBJECTIFS ?

Nicolas Simonpoli

Université Paris-Nanterre, ISP et Cnam, CEET

Depuis 2018, la mise en place des Comités sociaux et économiques (CSE) pose à nouveau la question du déroulement de carrière des élu-e-s syndicaux. En imposant une limitation des mandats à douze années successives, tout en encourageant la valorisation des acquis syndicaux, cette réforme fait du devenir professionnel des syndicalistes un enjeu du dialogue social. Or, quelles perspectives existent après avoir été élu-e du personnel ? Comment faire reconnaître les acquis de son engagement au service des salariés ?

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* propose de revenir sur ces questions en présentant trois types de dispositifs de valorisation professionnelle des acquis syndicaux. Il s'intéresse à la manière dont les compétences des élu-e-s peuvent être capitalisées et converties au terme de leurs mandats. Chaque dispositif propose des modalités particulières de conversion, modalités qui participent à orienter le parcours professionnel futur de l'élu. En soulignant les atouts et les limites de chaque dispositif, ainsi que les tensions qu'il suscite, ce numéro propose d'éclairer les principales voies de valorisation professionnelle des acquis du mandat syndical aujourd'hui disponibles.

La question de la valorisation professionnelle des parcours syndicaux est longtemps restée une question interne aux organisations syndicales (Pochic, 2014). Mais, depuis une quinzaine d'années, la prise en charge de cet enjeu s'élargit aux sphères de l'entreprise, avec de nouveaux développements depuis 2018, et la mise en application des ordonnances instaurant le Comité social et économique (CSE).

Le CSE concentre les missions autrefois exercées par les délégués du personnel, le comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) et le comité d'entreprise. Au moment de sa création, cette nouvelle instance était présentée par le gouvernement comme un moyen de renforcer le dialogue social au sein des entreprises, notamment parce

qu'en imposant un renouvellement régulier des élu-e-s du personnel, elle devait favoriser l'investissement des salariés dans les mandats de représentation. Ainsi, au-delà de douze années de mandat, les membres du CSE sont obligés de quitter leurs fonctions représentatives pour reprendre leur activité dans l'entreprise. Afin de faciliter le maintien de leur employabilité, un certain nombre de mesures ont été élaborées (entretiens de début et de fin de mandat, dispositif national de valorisation des compétences, etc.). Elles visent à favoriser la reconnaissance des compétences développées au cours du mandat et, partant, la continuité avec la vie professionnelle du salarié.

Six ans après l'instauration des CSE, force est de constater que le renouvellement du dialogue social espéré et le renforcement de l'attractivité des fonctions de représentant.e du personnel n'ont pas eu lieu. Au contraire, les chiffres disponibles signalent les difficultés à rendre désirables les fonctions de représentant du personnel. En 2024, l'enquête sur le dialogue social¹ menée par Syndex et l'IFOP auprès de 1 420 élu.e.s des CSE signale que 93 % d'entre eux déclarent avoir des difficultés à recruter de nouveaux membres au moment de renouveler l'instance. Les motifs d'insatisfaction invoqués par les représentants du personnel sur leurs fonctions insistent sur le caractère chronophage de l'activité de représentation et sur le manque de considération dont elle fait l'objet au sein de l'entreprise. Or, 54 % des élu.e.s en activité ont entamé leur deuxième ou troisième mandat. Ils devront donc quitter leurs fonctions d'ici trois à huit ans, sans avoir l'assurance d'être remplacés. Du côté des salariés, les velléités d'engagement sont faibles, puisque seuls 36 % des interrogés déclarent envisager de participer aux activités du CSE.

Ces chiffres illustrent les limites des réformes contemporaines en matière de dialogue social. Depuis une vingtaine d'années, celles-ci promeuvent la négociation d'accords paritaires au niveau de la branche professionnelle ou de l'entreprise. Toutefois, pour négocier, il est nécessaire que les salariés s'engagent dans des fonctions de représentation tout en considérant que ces fonctions ne seront pas un frein à leur carrière professionnelle. Or, malgré les incitations à valoriser les fonctions de représentation, nombre d'enquêtes montrent que les pratiques de discrimination syndicale perdurent tant sur le marché du travail que dans l'entreprise (Bourdieu, Breda, 2016 ; Chappe et alii, 2019).

Ces injonctions contradictoires sont au cœur des parcours professionnels des syndicalistes. Invités à valoriser les acquis de leurs missions de représentation du personnel, ils se confrontent parfois au soupçon, voire à l'hostilité des directions d'entreprises. C'est en particulier le cas de celles et ceux qui ont fait de l'activité syndicale leur activité principale dans la mesure où leurs mandats couvrent la majorité, voire l'entièreté (« permanent syndical »), de leur temps de travail. C'est précisément à cette catégorie d'élu.e.s que nous avons consacré plusieurs enquêtes (encadré 1), en nous intéressant spécifiquement à celles et ceux qui ont entrepris un repositionnement professionnel au terme de leurs mandats syndicaux.

Afin de mieux comprendre comment ils tentent de mettre en valeur leurs acquis syndicaux, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* propose de revenir sur les différents types de dispositifs qu'ils ont pu emprunter, dispositifs qui illustrent la manière dont la question de la valorisation des acquis syndicaux peut être appréhendée en fonction de l'environnement (entreprise, université, etc.) où elle s'opère. Il s'agit ainsi de réfléchir à quels sont les acteurs et les instruments qui participent à établir la valeur des parcours syndicaux.

● Un reclassement professionnel nivelé par la moyenne des salariés

¹ Lien vers l'étude : www.syndex.fr/actualites/actualite/les-resultats-de-notre-enquete-syndex-ifop-sur-le-tat-du-dialogue-social-en-1. Syndex est un cabinet d'expert auprès des CSE. L'IFOP est un institut de sondage et d'opinion.

Les résultats présentés reposent sur deux enquêtes menées entre 2014 et 2024. La première a été consacrée à la reconversion professionnelle des syndicalistes de la CGT au cours des décennies 1980-2010. Elle se base, d'une part, sur l'exploitation de 138 dossiers individuels de reconversion confectionnés soit dans le cadre d'une validation des acquis professionnel et personnel ou au gré d'un repositionnement interne à l'entreprise de l'élu.

D'autre part, elle s'appuie sur la réalisation de 51 entretiens avec des syndicalistes reconvertis, des accompagnateurs en transition professionnelle ou des formateurs. La seconde enquête, en cours de réalisation, s'intéresse aux dispositifs de valorisation professionnelle des parcours des élus des CSE. Elle étudie le travail de cabinets de conseil chargés d'accompagner les élus syndicaux dans la valorisation de leurs acquis.

Les premières réflexions sur la valorisation des parcours des élus du personnel sont liées à la lutte contre la discrimination syndicale. Dès les années 1960, plusieurs grandes entreprises (EDF/GDF, la SNCF, etc.) élaborent des accords internes qui proposent d'assurer un déroulement de carrière à leurs syndicalistes. Le dispositif le plus répandu est celui de « la liste d'homologues ». Il permet d'évaluer l'évolution professionnelle de l'élu en comparaison des salariés de l'entreprise entrés au même poste, la même année et avec la même qualification professionnelle. Il s'agit dès lors d'assurer au syndicaliste — même absent de son poste de travail — un déroulement de carrière équivalent à celui de ses pairs de l'entreprise. Lorsque l'intéressé réintègre son emploi dans l'entreprise, il peut ainsi revendiquer un reclassement à un niveau équivalent à celui de ses collègues restés en poste.

Historiquement privilégiée au sein des grandes entreprises, cette méthode tend aujourd'hui à être contestée. D'une part, parce que les compétences du salarié ne font l'objet d'aucune évaluation tout au long de son mandat, compétences qui dépassent parfois largement celles nécessaires à son métier d'origine. Ainsi, nombre d'élus exerçant initialement un métier d'exécution se plaignent que les acquis liés à leurs mandats syndicaux ne soient pas pris en considération dans leur déroulement de carrière. Par exemple, dans une grande entreprise, un employé administratif devenu secrétaire du CSE occupe un niveau de responsabilités (élaboration des budgets de l'instance, avis sur les orientations de l'entreprise, gestion des activités sociales et culturelles, etc.), qui est sans commune mesure avec celles développées par ses anciens collègues demeurés à des postes d'exécution. D'autre part, cette méthode ne permet que difficilement d'accéder aux fonctions d'encadrement. En effet, dans nombre d'entreprises, l'accès à des fonctions de cadre nécessite de posséder un diplôme particulier ou de réussir un examen technique, inaccessibles dans une progression à la moyenne. Ces limites expliquent que la liste d'homologues soit désormais refusée par certains syndicalistes. Par exemple, au sein d'EDF, depuis 2008, les permanents syndicaux de l'entreprise peuvent choisir entre l'établissement d'une liste d'homologues ou une négociation annuelle individuelle de leur avancement professionnel avec la direction des ressources humaines de l'entreprise.

● Identifier, évaluer et valoriser les compétences professionnelles des élus

D'autres dispositifs proposent d'identifier les compétences spécifiques développées par les syndicalistes afin de mieux orienter leur repositionnement professionnel. Il s'agit alors d'établir des référentiels qui permettent d'associer à telle fonction de représentation, telles ou telles compétences. Deux grands modèles de référentiels peuvent être mobilisés.

Le premier est élaboré par des institutions publiques ou des groupes d'experts extérieurs à l'entreprise. Il décrit les compétences génériques attachées aux différents mandats. C'est le cas du Mandascop, élaboré en 2012 par l'association *Réalités du dialogue social*, qui couvrait l'ensemble des mandats des instances de représentation du personnel pré-CSE (CHSCT, CE, DP, etc.). C'est également le cas des référentiels proposés, depuis 2019, par l'*Agence nationale pour la formation des adultes* (AFPA) qui identifient les compétences syndicales qui correspondent à un certain nombre de métiers prédéfinis (assistant de direction, animation d'équipe, médiateur social, etc.). Ces référentiels constituent un point d'appui pour les syndicalistes qui souhaitent se repositionner professionnellement. Toutefois, les directions d'entreprises sont assez réticentes à les reconnaître. Elles considèrent en effet que les compétences listées ne sont pas garanties pour chaque élu. Elles refusent ainsi de les reconnaître, étant donné qu'elles ne font l'objet d'aucune évaluation personnalisée. Cette critique est souvent partagée par les cadres intermédiaires de l'entreprise qui ne comprennent pas pourquoi des élus syndicaux sont repositionnés à des postes auxquels d'autres salariés, plus expérimentés et ayant fait la preuve de leurs compétences, postulent.

«Du fait de mon activité syndicale assez marquée, ça bloquait. Oui c'était un frein professionnel. Puis, je me souviens, j'en avais discuté avec le directeur des ressources humaines, il me disait : "c'est la première fois que ça m'arrive d'avoir un ouvrier, la tranche la plus basse, qu'on doit passer cadre". Je me retrouvais dans cette situation-là. Son appréhension c'était "comment je vais expliquer aux autres qu'on vous passe cadre ?". En fait on est un problème. [...] Le rapport est complètement différent et on se retrouve dans un système de blocage». (Louis, ouvrier spécialisé, élu CGT d'une grande entreprise industrielle, 2014²).

Un second modèle tente de répondre à ces réticences en proposant d'établir un référentiel de compétences propre à chaque entreprise et établi de manière paritaire. C'est la démarche proposée par l'un des consultants rencontrés lors de notre enquête, au travers d'un dispositif d'accompagnement qui associe représentants des salariés et direction de l'entreprise. La démarche se déroule en deux étapes, d'une part, la rédaction d'une fiche mandat qui décrit les missions, les interlocuteurs, les activités et les connaissances mobilisées par les élus; d'autre part, l'élaboration d'un référentiel de compétences qui associent les fiches mandat au tableau de compétences de l'entreprise afin qu'elles ne puissent être contestées par aucune des deux parties. Ce référentiel fournit ensuite la base d'évaluations périodiques des syndicalistes — par un membre de leur organisation syndicale et un de leurs interlocuteurs de la direction — au cours du mandat. À la fin de celui-ci, les compétences acquises et reconnues par les deux parties permettent de repositionner l'élu dans l'entreprise.

Si elle ne fait pas l'unanimité auprès des organisations syndicales, la démarche paritaire d'élaboration de ce type de référentiel est considérée comme un moyen de fournir une image plus fidèle des compétences développées au cours du mandat syndical. L'élaboration desdites compétences devenant elle-même un enjeu de négociation sociale au sein de l'entreprise, par exemple, au sujet du niveau de mandat exercé. Patrick, consultant, explique ainsi : «est-ce que c'est ouvert à tous les élus des CSE ou est-ce que c'est plutôt ceux qui sont, justement, mis à disposition à 100 % ? C'est un enjeu de négociation. Pour des élus, par exemple, qui sont à 30 % de leur temps de travail sur la représentation, c'est plus difficile de délimiter des compétences spécifiques qu'ils auraient acquis là et pas ailleurs. Donc, à partir de quel moment ça se déclenche ? C'est un peu la première question». Au titre de ces négociations, on peut aussi s'interroger sur la place accordée aux dimensions les plus conflictuelles de l'action syndicale qui, si personne ne nie qu'elles sont porteuses de compétences nouvelles, elles apparaissent plus difficilement valorisables au regard des référentiels de l'entreprise et des mandats.

● La certification universitaire

La principale limite des dispositifs précédents est qu'ils sont limités au cadre de l'entreprise. Dès lors, ils restreignent le transfert des compétences syndicales au secteur professionnel d'origine du syndicaliste. Or, quelles possibilités existent pour les élus qui souhaiteraient opérer une transition professionnelle vers un nouveau secteur d'activité ? L'orientation privilégiée est majoritairement celle de l'accès à une certification universitaire. En effet, les diplômes fournissent un système d'équivalence nationale qui permet au syndicaliste de voir ses compétences garanties en dehors de l'entreprise. Partant, il lui devient possible de se positionner relativement à l'ensemble des autres actifs du marché du travail.

Les reprises d'études universitaires des militants syndicaux s'inscrivent dans une histoire longue de la promotion ouvrière, dont un établissement comme le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) — qui permet d'acquérir un diplôme sur le temps long — est l'une des incarnations. Toutefois, ces dernières décennies, les voies d'accès à l'enseignement supérieur se sont multipliées. La validation des acquis professionnels et personnels (VAPPI), édictée par la loi de 1985, et la validation des acquis de l'expérience (VAE), créée en 2002, sont les deux principaux dispositifs qui permettent l'accès à cette certification universitaire. Très utilisés par les syndicalistes en reconversion professionnelle, ils offrent la possibilité d'acquérir tout ou partie d'un diplôme universitaire en présentant un dossier personnel retraçant le parcours scolaire, professionnel et électif de l'intéressé. Si, dès les années 1980, des institutions universitaires se sont prêtées au jeu de l'accueil des syndicalistes (Simonpoli, 2023), la pratique se développe de plus en plus depuis le début des années 2010, renforçant la concurrence sur ce marché spécifique de la formation continue (Yon, 2020). Aujourd'hui, l'IEP de Paris, l'université d'Orsay ou encore Paris-Dauphine proposent des voies de reprise d'études aux syndicalistes. Le réseau des Instituts du travail, partenaire historique des organisations syndicales, a également investi cette question. Depuis 2012, l'Institut régional du travail de Toulouse propose par

² Les noms des enquêtés ont été anonymisés.

exemple d'accompagner les élus syndicaux dans la réalisation d'une validation des acquis de l'expérience militante (VAEM), au travers d'entretiens réguliers avec les intéressés qui les aident à construire leur dossier de VAEM.

C'est l'ambition de Florence, employée administrative, élue syndicale CGT d'une grande entreprise d'assurance, qui nourrit le projet d'intégrer le service juridique de sa société. En 2013, elle accède à une licence en droit aux côtés d'autres syndicalistes. Comme elle l'exprime dans son dossier de VAPP, l'objectif est de «redynamiser» son parcours professionnel en utilisant la licence comme «un tremplin solide pour accroître son employabilité». Le cursus lui semble être un bon moyen «de relier entre elles toutes les notions juridiques», c'est-à-dire professionnelles et syndicales, «empilées à ce jour». Une fois la licence achevée, elle réalise un M2 en droit des assurances. Avec ce diplôme spécialisé, elle entend «contrer les refus de la direction, en indiquant que maintenant, [elle a] les compétences réclamées» (entretien, 2017).

Le passage par la formation universitaire permet d'acquérir un diplôme national qui vient en quelque sorte «blanchir» le parcours syndical (Ubbiali, 1999). Toutefois, cette modalité de valorisation des acquis est aussi plus coûteuse financièrement et humainement. Outre les tarifs d'inscription en formation, qui se comptent en milliers d'euros, souvent pris en charge par l'entreprise ou un opérateur de compétences (OPCO), c'est l'investissement individuel du syndicaliste qui est réclamé sur le long terme. Or, tous les élus ne sont pas égaux face aux impératifs d'une formation universitaire qui, selon les cas, les mobilisent de quelques jours par semaine à plusieurs mois. Suivant son parcours scolaire initial, sa disponibilité, son niveau de responsabilités syndicales, son genre ou encore sa situation familiale, les conditions d'engagement de l' élu peuvent rendre cette rescolarisation, plus ou moins difficile. Les enseignants des formations suivies par les syndicalistes mesurent d'ailleurs le changement dans la vie des intéressés.

«Il y a aussi des prolongements dans la vie familiale ou amicale avec des incompréhensions totales. Ce sont des gens dont l'entourage ne peut pas comprendre qu'ils n'aillent pas au cinéma parce qu'ils ont un contrôle le lendemain ou pire qu'ils ne viennent pas dîner parce qu'ils préparent l'interro. Ça crée d'énormes problèmes, des tensions qui rejaillissent dans le cours. Ils ne savent pas ce qu'ils doivent privilégier. On a quand même eu beaucoup de divorces en cours d'année. [...] Ça change beaucoup de choses dans l'équilibre d'un couple. Dès lors qu'il y a en a un qui veut changer de situation, l'autre le vit mal.» (Gaétane, maîtresse de conférences en droit, 2017).

De plus en plus encouragée par le législateur, la valorisation professionnelle des parcours syndicaux recouvre des processus divers. Entendue de façon minimale, elle s'inscrit dans les héritages de la lutte contre les discriminations syndicales qui permet avant

tout à l' élu syndical de ne pas être pénalisé par ses mandats, sans pour autant reconnaître la valeur spécifique des acquis syndicaux. D'autres dispositifs, visant à établir des référentiels — interne ou externe — de compétences, ont l'avantage d'identifier précisément les acquis syndicaux, toutefois, ils se concentrent essentiellement sur les attendus des mandats et de l'entreprise. Enfin, les voies universitaires de validation des acquis, parce qu'elles accordent une certification nationale, permettent d'envisager des repositionnements professionnels en dehors de l'entreprise, néanmoins leur mise en œuvre est beaucoup plus coûteuse pour l'individu qui doit être en mesure de s'investir sur le temps long dans une formation universitaire. L'expérience montre que le choix de ces différents dispositifs — non exclusifs les uns des autres par ailleurs — dépend à la fois des aspirations personnelles des élus syndicaux et de leur possibilité d'accéder à un accompagnement individuel (universitaire, cabinet de conseil en orientation professionnelle, direction de l'entreprise, etc.). De futures enquêtes permettront de préciser la population d' élu-e-s qui bénéficie de ces dispositifs. Si on sait que les syndicalistes des grandes entreprises sont surreprésentés, les données de la postenquête RÉPONSE³ (2023-2025) permettront de détailler — le profil, le secteur d'activité, les mandats, etc. — des élu-e-s concernés.

RÉFÉRENCES

Bourdieu Jérôme, Breda Thomas. 2016. « Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique ? Une analyse économétrique à partir de l'enquête RÉPONSE de 2010 », *Travail et emploi*, vol. 145, n° 1, pp. 31-58.

Chappe Vincent-Arnaud, Denis Jean-Michel, Guillaume Cécile, Pochic Sophie. 2019. *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

Pochic Sophie. 2014. « Façons de sortir. Politiques de reclassement et pratiques de reconversion des permanents de la CFDT », in Guillaume Cécile (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 151-176.

Simonpoli Nicolas. 2023. « Des cégétistes en Sorbonne. Conflits pédagogiques et adaptations collectives de syndicalistes entrés à l'université (1983-2001) », *Sociétés contemporaines*, vol. 129, n° 1, pp. 107-136.

Ubbiali Georges. 1999. « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, no 80, pp. 141-155.

Yon Karel. 2020. « La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel », *Chroniques du Travail*, n° 10, pp. 36-54.

³ L'enquête pluriannuelle « Relations professionnelles et Négociations d'entreprise » est menée par la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail et de l'Emploi.

