

PROGRESSION

STAGNATION

RECONVERSION

Colloque du 16 décembre 2016

QUELLES TRAJECTOIRES POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ?

organisé par



avec le soutien de nos partenaires





**PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION** **QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

02

Les intervenants

- **Frédéric Souillot**, secrétaire confédéral FO, secteur Développement
- **Philippe Detrez**, secrétaire confédéral CGT, Président de l'Iréo, Institut régional d'éducation ouvrière
- **Alain Gergaud**, secrétaire national Unsa, en charge de la formation syndicale au Céfu
- **Gilles Lecuelle**, secrétaire confédéral CFE-CGC, en charge du Dialogue social
- **Corinne Raffini**, secrétaire confédérale CFDT, Service développement, organisation et formation
- **Stéphane Rémy**, chef de mission de l'organisation des contrôles à la DGEFP
- **Muriel Moujeard**, directrice du CIBC Normandie-Eure (Centre interinstitutionnel de bilan de compétences)
- **Yannick Lequentrec**, directrice de l'IRT d'Occitanie, sociologue et chercheuse au laboratoire Certop (CNRS)
- **Pascale Lukas**, responsable de l'animation et de l'ingénierie à l'Irefe CFDT Île-de-France
- **René Bagorski**, directeur chargé du suivi des Opca et des relations avec les branches professionnelles à l'Alfa
- **Thomas Furtado**, ingénieur pédagogique au Cnam
- **Eric Beaudoin**, président d'Oasys Consultants
- **Éric Ferrères, ex-syndicaliste**, consultant, diplômé de master II de Dauphine et de Nanterre
- **Virginie Labrousse**, secrétaire de CE, diplômée de Dauphine
- **Jean-Max Llorca, ex-syndicaliste**, expert CHSCT diplômé de Paris I La Sorbonne
- **Florence Quentier**, DRH du groupe Up
- **Samuel Le Métayer**, directeur des relations sociales du groupe Etam
- **Pierre Meret**, consultant chez Secafi et ancien DRH
- **Sébastien Crozier**, président de la CFE-CGC Orange
- **Jean-Paul Vouiller**, délégué syndical national d'HP France
- **Christine Fontaine**, secrétaire du CE de l'Institut Gustave Roussy et secrétaire du syndicat FO
- **Anne-Juliette Tillay**, secrétaire de l'UD75 Unsa
- **Diego Melchior**, secrétaire régional de l'URI CFDT IDF
- **Christophe Doyon**, directeur général de Secafi

table ronde #1

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

03

Comment les organisations syndicales se positionnent-elles en matière de reconnaissance de compétences des mandatés ?

Si pendant longtemps c'était avant tout le terrain qui faisait le syndicaliste, aujourd'hui l'expérience ne suffit plus au militant pour être efficace dans son mandat. Il n'y a qu'à mesurer le volume des catalogues de formation proposés par les organisations syndicales pour le confirmer. Personne n'ignore non plus le manque de vocation dont les OS souffrent, causé ou accentué par les évolutions de notre société : avec des parcours personnels qui sont de plus en plus multi-entreprises, multi-métiers. En conséquence, la formation est pour les organisations syndicales un moyen de valorisation collective et individuelle. Quand on est militant, on acquiert et on a besoin d'acquérir énormément de connaissances, de la méthode, des techniques de négociation, de gestion d'un CE, etc.

Si les syndicats ont bien mesuré l'enjeu de former leurs militants vers plus d'efficacité dans leur mandat, ont-ils mis en place des outils et des dispositifs de valorisation des compétences acquises, au profit de l'avenir professionnel du militant ?

Frédéric Souillot, secrétaire confédéral FO, secteur Développement

« FO est pour la formation des militants, dans leur intérêt, pour les aider à être plus forts et à progresser dans leur fonction. En revanche, nous ne sommes pas pour une professionnalisation des militants. Le mot d'ordre au sujet de la valorisation des compétences des mandatés, comme sur les autres chez Force Ouvrière, est "liberté et indépendance de chaque fédération". Aussi, on constate des initiatives régionales comme le groupe de travail mis en place sur la valorisation des compétences des mandatés, entre les organisations syndicales et le Groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques (Gesim), auquel FO participe. L'objectif est d'inscrire dans la convention collective de la fédération, un accord sur ce sujet de la valorisation des compétences des mandatés. Il est bien que ce soit par le dialogue social, avec les organisations patronales et à l'échelle d'une branche professionnelle que des solutions soient trouvées. »



table ronde #1

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

04

Comment les organisations syndicales se positionnent-elles en matière de reconnaissance de compétences des mandatés ?

Philippe Detrez, secrétaire confédéral CGT, Président de l'Iréo, Institut régional d'éducation ouvrière

« Le syndicalisme n'est pas une profession, on n'en fait pas une carrière. En revanche, nous sommes conscients que nos camarades développent des compétences particulières et que le mandat n'est pas éternel. Au sein de la CGT, nous mettons à disposition des stages de formation continue au niveau national et territorial ; l'information nécessaire sur les droits à la formation et nous sommes attentifs aux demandes des camarades ou aux parcours des cadres syndicaux. L'Iréo, dans le Nord, a mis en place un dispositif d'accompagnement des militants avec les CIBC du Nord-Pas-de-Calais pour les informer et les orienter. Vers les cadres syndicaux, nous avons mis en place un parcours pour les accompagner en entrée et sortie de mandat, avec des entretiens, une proposition de bilan de compétences, etc. »

Alain Gergaud, secrétaire national Unsa, en charge de la formation syndicale au Céfú

« Le Céfú est un jeune organisme de formation qui a mis en place des outils informatiques au service du suivi des parcours de formation de nos militants. Nous pouvons ainsi détecter des militants qui enchaînent des formations et qui montrent ainsi une volonté particulière de progresser dans leur mandat. A l'Unsa, nous pensons que pour être efficace dans son mandat, il est nécessaire de se professionnaliser. Pour les militants les moins qualifiés, nous avons mis en place des formations en bureautique avec un prestataire, une compétence qui leur sera toujours utile dans leur vie professionnelle. Pour valoriser les militants à potentiels, nous avons créé "Génération Unsa", un programme de formation proposé à 25 militants par an, qui se déroule en sept modules de deux jours. »



table ronde #1

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

05

Comment les organisations syndicales se positionnent-elles en matière de reconnaissance de compétences des mandatés ?

Gilles Lecuelle, secrétaire confédéral CFE-CGC, en charge du Dialogue social

« Pour la CFE-CGC, il n'est pas question de se professionnaliser dans son mandat pour y faire carrière, mais par vocation, pour y être plus efficace. La vie du militant se passe dans l'entreprise ; aussi nous aurons gagné le combat de la valorisation quand la mission syndicale sera reconnue comme une vraie mission d'entreprise. Dans ce sens, nous aidons nos militants à négocier dans leur entreprise des accords de droits syndicaux, pour prévoir leur élévation de compétences et les possibilités de reprendre un poste en sortie de mandat. Chez Solvay par exemple, nous avons obtenu un accord pour la remise à niveau d'un élu de retour à son poste et la direction prend en compte la montée en compétence des acteurs sociaux, soit sous forme de VAE, soit sous forme certifiante. »

Corinne Raffini, secrétaire confédérale CFDT, Service développement, organisation et formation

« La CFDT forme tous ses militants, nouveaux et déjà en poste, sur des mandats électifs ou désignatifs, au travers de nos centres de formation régionaux. On propose aux militants des formations au mandat, à la prise de responsabilité, mais aussi des formations sur des compétences transverses comme la gestion de projet, la gestion financière ou les dernières lois, puisque nos élus sont confrontés à ces sujets. Nous avons également un outil informatique sur la gestion de la formation syndicale, au niveau confédéral. Nous sommes en train de le faire évoluer afin de travailler sur "un passeport de compétences" avec lequel nous pourrions identifier les compétences développées ou manquantes. L'idée s'inscrit dans la culture de l'éducation populaire : il s'agit d'un accompagnement des militants vers une montée en compétence et de repositionnement à la fin de leur mandat. »

DSCF5334.jpg

Gilles LECUELLE

Secrétaire confédéral CFE-CGC



DSCF5289.jpg

Corinne RAFFINI

Secrétaire confédérale CFDT



table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

Pour introduire le sujet, il était nécessaire de faire un rappel des lois passées, des décrets à venir et de leur impact sur l'existant. La valorisation des compétences des militants est en effet un sujet d'actualité, avec une succession d'articles de loi traitant de ce sujet, depuis la loi 2014 réformant la formation professionnelle, jusqu'à la loi Travail publiée en 2016. Une liste établie par les ministres du Travail et de la Formation professionnelle est d'ailleurs attendue depuis plus d'un an. Elle permettra d'identifier « les compétences correspondant à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical. (...) ». Les certifications enregistrées sous forme de blocs de compétences, permettront d'obtenir des dispenses dans le cadre notamment d'une démarche de validation des acquis de l'expérience ouvrant, le cas échéant, à l'obtention d'une autre certification. »

Des textes de lois récents et plus fréquents en faveur de la valorisation des compétences militantes

Stéphane Rémy, chef de mission de l'organisation des contrôles à la DGEFP, délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle), est venu annoncer le lancement, en janvier 2017, d'un groupe de travail regroupant les organisations syndicales patronales et salariales pour parvenir à la publication prochaine de cet inventaire de formations certifiantes, à destination des élus du personnel.

Cette liste n'est pas anodine, d'une part parce qu'elle implique un travail en amont de la définition de blocs de compétences, d'autre part parce qu'une fois les formations correspondantes identifiées, les partenaires sociaux, les Opcas, les organismes de formation, les entreprises et bien entendu les mandatés eux-mêmes pourront s'en saisir et les faire valoir.

Stéphane Rémy a rappelé également l'imbrication et l'enchaînement de cette mesure, inscrite dans la loi Rebsamen (2015) avec l'enjeu de l'ANI (2013) qui a donné la loi du 5 mars 2014 (réforme de la formation professionnelle), créant l'obligation pour l'employeur de former ses salariés, ainsi que l'entretien professionnel du salarié. Puis la loi du 17 août 2015 a instauré les entretiens de début et de fin de mandat pour les salariés élus, occupés à plus de 30 % de leur temps par leur mandat. Enfin loi Travail du 8 août 2016 avec l'article 33, a annoncé la mise en place des dispositions de formation des acteurs du dialogue social, notamment les représentants des employeurs (DRH, managers, etc).



table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

Un dispositif court et valorisant : Cléa pour les salariés peu ou pas qualifiés

Muriel Moujeard, directrice du CIBC Normandie-Eure (Centre interinstitutionnel de bilan de compétences) a été sollicitée en 2013 par la Direccte Normandie et les organisations syndicales régionales, intéressées par le dispositif de VAE, pour apporter un appui renforcé aux militants syndicaux dans la région. L'objectif était de valoriser leurs compétences et d'en faire de meilleurs prescripteurs de la formation professionnelle auprès des salariés. Cependant, malgré les volontés affichées d'avancer sur ce sujet de la valorisation des compétences des militants, aucune action particulière n'a été mise en œuvre. L'initiative a eu tout de même le mérite d'intéresser Muriel Moujeard et son équipe à ce public particulier des IRP. Elle a donc rencontré et accompagné à l'échelle du CIBC des militants syndicaux, et en particulier des militants peu ou pas qualifiés.

La demande des militants rencontrés était avant tout l'identification de leurs compétences : être conscient de ce dont on est capable ; savoir comment transférer ses compétences dans son action militante ou dans son parcours professionnel... « *La notion de validation ne vient pas tout de suite, explique Muriel Moujeard. Ils cherchent d'abord à être utiles à leur organisation. C'est pourquoi quand on leur propose une formation, ils ont des difficultés à l'accepter, à comprendre son intérêt, car ils pensent avoir déjà les compétences correspondantes. Globalement, ils expriment également un manque de soutien dans leur parcours par leur propre organisation syndicale.* » Si les outils et dispositifs sont là (l'entretien professionnel, les entretiens de début et de fin de mandat, la formation des managers pour nourrir l'entretien, le portefeuille de compétences, etc.), le tout est de mettre en lien intelligemment l'ensemble, estime la directrice du CIBC de l'Eure.

En décrivant **le dispositif Cléa**, récent et encore méconnu, **Muriel Moujeard** a montré qu'il s'avère être un outil très bien adapté aux militants peu ou pas qualifiés. Cléa est un dispositif permettant d'obtenir une certification pour venir valider les compétences socles et transférables d'une entreprise à l'autre : français, mathématiques, utiliser les outils numériques, capacité de recul sur son parcours tout au long de la vie, travail en équipe, travail en autonomie, prendre en compte la sécurité, le développement durable, etc.

Au CIBC Normandie-Eure, le dispositif Cléa a été très bien accueilli par les salariés, car ils voient bien le principe d'identifier leurs compétences. S'il leur en manque, un parcours de 6 heures de formation – court donc – est déclenché pour aboutir à une certification qui est un encouragement pour poursuivre dans la formation professionnelle. Ce dispositif est



table ronde #2

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?

08

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

tout à fait transférable vers les militants syndicaux pour valider leurs compétences socles. Muriel Moujeard pense même qu'il pourrait servir de base à la construction d'un parcours de formation au sein même des organisations. Elle a notamment signalé que des expérimentations étaient menées un peu partout en France avec les CIBC et qui méritaient d'être généralisées.

Un dispositif de VAE militante encore trop peu utilisé

Yannick Lequentrec, directrice de l'IRT d'Occitanie (anciennement Midi-Pyrénées), sociologue et chercheuse au laboratoire Certop (CNRS), a mis en place un dispositif de VAE militante. Les Instituts régionaux du travail, au nombre de dix en France ont été créés dans les années 50 dans la tradition du mouvement d'éducation permanente. Les IRT ont une double tutelle, celle du ministère du Travail et du ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur. La mission des IRT est la formation des syndicalistes ; la recherche sur des questions d'intérêts syndical et social du travail, ainsi que des expérimentations dans ces mêmes domaines.

La VAE dans le champ syndical, associatif et politique a été introduite par la loi de modernisation de 2002. « *Les syndicats nous ont demandé de travailler sur la VAE militante, dans le but de montrer la richesse de l'expérience des militants, de leur ouvrir des perspectives de certification et, de manière plus générale, de trouver les arguments qui attireront une nouvelle population de militants vers le syndicalisme : plus jeune et plus féminine* » résume Yannick Le Quentrec, sociologue et directrice depuis 2013 de l'IRT d'Occitanie. Si l'euphorie et l'engagement des syndicats est retombé, le dispositif a bel et bien été mis en place en 2009 et a porté ses fruits : 39 militants ont été accueillis, 26 sont allés au bout de la démarche de VAE.

Le dispositif repose sur un triptyque. Dans un premier temps, tous les quatre mois, les militants volontaires sont réunis pour mettre en commun leurs expériences, leurs interrogations, les problèmes rencontrés et mutualiser les informations. L'idée est qu'au sein de ce collectif de pairs, chacun puisse s'exprimer et bénéficier d'un appui personnalisé et bienveillant. Une première phase importante selon Yannick Le Quentrec, car elle active la solidarité du groupe.

Ensuite, un comité de pilotage coordonné par l'IRT se réunit pour examiner et débattre de la situation de chacun des candidats. Il est composé des principaux acteurs de la VAE en région : représentants des syndicats de salariés ; de financeurs ; de certificateurs et de cellules VAE d'universités locales. Dans un troisième temps, des parcours de formations sont mis en

DSCF5412.jpg

Yannick LEQUENTREC Directrice de l'IRT d'Occitanie



table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

place à l'aide des CIBC de Midi-Pyrénées. Ils mettent en œuvre leur expertise pour identifier les noyaux de compétences, analyser les projets et leur opérationnalisation.

Cette expérience apporte une diversité des niveaux et des domaines de certification visés : d'où l'intérêt de ne pas enfermer les militants dans des diplômes classiques de DRH ou de droit social... Les candidats à la VAEM se sont ainsi dirigés vers des diplômes en médiation, en sécurité, en secrétariat, de responsable de sécurité et santé au travail, de responsables de formations, etc.

Parmi les freins pour mener ou aller au bout d'une VAE, **Yannick Lequentrec** relève le manque de disponibilité des militants (vie familiale, professionnelle et syndicale) ; la difficulté de définir le noyau de compétence ou encore le certificateur universitaire lui-même. En effet, il est difficile pour certains d'accepter que la démarche universitaire ne soit pas la seule source de compétences et que l'expérience de terrain en est une, à part entière. Du côté des organisations syndicales, la méconnaissance du dispositif et le manque de mutualisation des expériences qui se déroulent partout en France sont de vrais freins, sans compter le soutien variable des organisations syndicales elles-mêmes à leurs propres militants.

L'expérimentation de la CFDT ou la valorisation des compétences comme service rendu aux militants

Pascale Lukas, responsable de l'animation et de l'ingénierie à l'Irefe CFDT Île-de-France, est partie prenante d'une expérimentation de service lancée en 2015 auprès des militants de la région parisienne. Pour la formatrice « *les organisations syndicales ont un rôle majeur dans l'accompagnement des militants, qui sont à leur service et à qui on ne peut pas dire de rester dans le droit commun : il faut mettre des choses en place spécifiquement pour eux* ».

Depuis fin 2015, le Cnam et l'Afpa, spécialistes de la formation continue des adultes, se sont ainsi engagés dans l'accompagnement des militants de la CFDT Ile-de-France vers une reconversion après-mandat. La convention signée entre le syndicat et les deux établissements certificateurs, a ainsi permis de sensibiliser plus de 180 militants, au cours d'une demi-journée d'information. Une quarantaine d'entre eux, pour la plupart permanents syndicaux, a ensuite poursuivi le parcours d'orientation.

Première étape : un atelier de trois jours animé par le Cnam, consiste en une réflexion collective pour évaluer les différentes possibilités de parcours professionnel au regard de leur expérience syndicale. Une journée supplémentaire est programmée quelque temps plus tard avec des conseillers du Cnam ou de l'Afpa pour faire le point sur les pistes personnelles identifiées.

DSCF5443.jpg

Pascale LUKAS

Responsable de l'animation et de l'ingénierie à l'Irefe CFDT Île-de-France



table ronde #2

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

10

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

DSCF5484.jpg

René BAGORSKI Directeur chargé du suivi des Opca et des relations avec les branches professionnelles à l'Afpa



Dans la deuxième étape, les militants ayant déjà un projet personnel défini, rencontrent un interlocuteur dédié à l'Afpa ou au Cnam pour échanger sur les métiers correspondant à leurs compétences acquises. Pour ceux dont l'avenir est encore flou, les permanents de la CFDT se chargent de les orienter vers les ateliers ou les interlocuteurs appropriés des deux organismes de formation continue. Au fil des étapes, mi-2016, il restait une vingtaine de militants prêts à commencer une formation dès la rentrée 2016-2017, certains ayant déjà déposés une demande d'inscription pour la rentrée universitaire.

Cette démarche de prise en charge des militants s'inscrit dans la politique de "syndicalisme de services" assumée de la CFDT, mais découle aussi d'un constat de terrain du "manque de valorisation des mandats, de la méconnaissance des formations par les syndiqués et surtout de l'utilité de la formation". L'objectif du syndicat est de confirmer l'intérêt de ce dispositif de "valorisation-orientation" et de l'étendre aux autres régions. Le parcours est d'ores et déjà inscrit dans le catalogue 2018 de l'Irefe, le centre de formation de l'organisation en Ile-de-France.

Tous les militants syndicaux sont avant tout des salariés !

Les Opca se sont-ils saisis du sujet de la valorisation des militants ? René Bagorski, directeur chargé du suivi des Opca et des relations avec les branches professionnelles à l'Afpa a soulevé plusieurs questions et émis des propositions sur le fonctionnement et le financement de la formation professionnelle des IRP. « Comment démontrer que l'activité du militant syndical n'est ni plus ni moins qu'une activité que l'on retrouve dans une multitude de métiers ? », a-t-il demandé. Il y a donc tout un travail à mener pour relier les référentiels de compétences des formations syndicales et ceux relatifs aux métiers ou aux formations universitaires.

Tous les militants syndicaux sont avant tout des salariés, du secteur du privé ou du public, a rappelé René Bagorski, interrogé sur le rôle des organismes paritaires collecteurs. « Quand on parle des Opca, on parle avant tout du secteur privé. Or, dans le secteur public, l'absence d'Opca est un obstacle dont les organisations syndicales doivent se saisir pour arriver à valoriser les militants, trop souvent mis au placard. »

Dans la loi Rebsamen, le représentant de l'Afpa, ancien syndicaliste lui-même, a ainsi relevé judicieusement plusieurs anomalies :

- Considérer que seuls les représentants des salariés et des organisations syndicales ont besoin de formation pour le dialogue social, est-ce à dire que les repré-

table ronde #2

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

11

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

sentants des directions et les managers ont déjà ces compétences ? Savent-ils déjà tout ? N'ont-ils pas besoin d'être formés eux aussi à un dialogue social de qualité ?

- **Au travers de l'entretien de début et de fin de mandat**, on place les représentants du personnel dans un lien de subordination. Est-ce bien le rôle de l'employeur de définir les compétences mises en œuvre dans le cadre d'une activité militante et de décider si un parcours de formation doit être mis en place ou pas ?

- **Si on considère ce lien de subordination implicite** mis en place par l'entretien de début de mandat, ne doit-on pas considérer que l'employeur doit inclure dans son plan de formation un budget dédié aux représentants du personnel, dans le cadre du développement, de la compétitivité de l'entreprise et de la sécurisation des parcours de ses salariés ?

DSCF5492.jpg

Pascale LUKAS

René BAGORSKI

Eric BEAUDOIN



René Bagorski a ensuite défini le rôle des Opcas, qui « *ne sont que des opérateurs gestionnaires mettant en œuvre les priorités déterminées par les partenaires sociaux, à l'échelle des branches professionnelles* ». Des branches dont les prérogatives sont très importantes, notamment en termes de négociation de financement conventionnel. C'est donc au niveau des branches qu'il faudrait déterminer des enveloppes financières pour des actions en faveur de la valorisation des compétences des militants. Des enveloppes qui seraient gérées par les Opcas.

Au niveau individuel, le salarié peut mobiliser un certain nombre de moyens, notamment le compte personnel de formation (CPF). Or pour que ce soit éligible au CPF, il faut que les compétences identifiées correspondent à des diplômes inscrits au RNCP. Une liste qui est déterminée par les partenaires sociaux... On se rend compte donc que la main est bien aux partenaires sociaux, au travers du dialogue social et en particulier au niveau des branches.

Au-delà, au niveau interprofessionnel, le FPSPP (fonds de sécurisation des parcours professionnels) – qui inclut par défaut les représentants syndicaux – dispose d'une enveloppe qui provient de l'ensemble des Opcas, soit 0,2 % des 1 % qui sont reversés au FPSPP. Dans ce cadre, l'Etat et les partenaires sociaux déterminent des enveloppes pour financer le CPF pour les demandeurs d'emploi, POEI, etc.

table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

Pourquoi ne pas imaginer demain qu'il y ait une enveloppe spécifique au niveau du FPSPP, pour financer les parcours de formation des militants syndicaux. Il ne s'agit pas de financer les formations existantes, mais plutôt les formations spécifiques en faveur de leur reconversion ou de la valorisation de leurs compétences en vue d'une évolution professionnelle ?

La chaire Entreprise et santé du Cnam avec Malakoff Médéric : une opportunité pour les membres de CHSCT

Thomas Furtado, ingénieur pédagogique au Cnam est venu présenter les actions de formations de la chaire Entreprises et santé du Cnam et Malakoff Médéric. Ses objectifs sont de mener des programmes de recherche sur la santé au travail des salariés, ainsi que des actions de formation. Ces actions ont été pensées pour intéresser tous les publics intéressés par la santé au travail, des salariés aux préventeurs, en passant par les membres de CHSCT. Le Cnam forme déjà des professionnels de la prévention (animateur sécurité, ergonomie, etc.) et a ainsi ouvert deux nouveaux parcours en 2016 dans le cadre de la chaire.

« Ce parcours est construit pour permettre la montée en compétences des membres de CHSCT mais également des DRH ; car nous souhaitons qu'il s'institue un dialogue autour d'un référentiel commun sur le sujet qui nous intéresse, soit la prévention. »

L'idée est venue du constat que dans les CHSCT les problèmes se cristallisent souvent autour de situations individuelles. Or, si on veut agir en prévention, il vaut mieux appliquer des méthodes et une réflexion collective pour arriver à un discours apaisé.

« Le premier parcours est une UE ou unité d'enseignement sur les données. Elle consiste à regarder dans l'entreprise quelles sont les données disponibles, comment les analyser de manière simple et rigoureuse, en essayant d'éviter les pièges classiques de l'interprétation des données graphiques ou les raccourcis dans les comparaisons de données de son entreprise avec des données régionales, de branches ou autre », a détaillé Thomas Furtado. Cette formation apprend à mettre en place des actions de prévention et à réfléchir sur leur retour sur investissement. Concrètement, l'UE dure 60 heures, composées de trois tiers : un à distance, un en présentiel et le dernier consacré au projet personnel ou mémoire. Un examen d'une heure ponctue la formation. Les candidats obtiennent 6 crédits et peuvent ensuite poursuivre vers la formation d'assistant de santé au travail du Cnam, soit un certificat de niveau bac+2.

Le deuxième parcours est un Mooc sur la santé au travail (accès en ligne, gratuit, à suivre à son rythme) qui s'adresse aux managers. Le but est de leur donner des connais-

DSCF5497.jpg

Thomas FURTADO

Ingénieur pédagogique au Cnam



table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?

DSCF1259.jpg

Eric BEAUDOIN

Président d'Oasys Consultants



sances de base et de faire de la santé au travail un levier de management de leurs équipes, dans le sens de l'amélioration de leur activité.

« *A l'issue de ces formations, nous souhaitons que le manager ait changé de point de vue et qu'il considère désormais un membre de CHSCT comme un bénéfice et non plus comme une contrainte* » rappelle **Thomas Furtado**. Pendant la formation, les managers confortent et valorisent leurs connaissances sur ces sujets. L'enseignement leur permet de mettre un nom sur des actions qu'ils réalisent et qu'ils pourront ensuite développer en connaissance de cause.

La question de la formation à distance pour les IRP. La formation à distance fait disparaître la contrainte de temps et de déplacement. Elle permet aussi de travailler à son rythme. « *En revanche, il ne faut pas croire que parce que c'est à distance, il y a moins de travail* » a alerté l'ingénieur du Cnam. Proposée en test à des militants d'organisations syndicales, cette formation a révélé que sur la partie à distance, au début, les candidats n'avaient pas pris la mesure du travail demandé. Sachant que visionner une heure de vidéo en ligne réclame deux à trois heures environ d'appropriation !

En conséquence, le Cnam a adapté la formation en privilégiant des modules tutoriels sur la méthode de travail et la mise en place de forums pour discuter avec l'enseignant et entre élèves ; un soutien indispensable pour poursuivre la formation.

Afficher ou cacher son engagement syndical pour trouver un emploi ?

Oasys Consultants est un cabinet en évolution professionnelle qui accompagne les salariés en reconversion professionnelle, en rupture professionnelle lors de plans sociaux, ainsi que les représentants du personnel qui se posent ces questions de valorisation de leur parcours et de leur avenir professionnel. Un sondage avait été réalisé en 2014 auprès des DRH et des IRP dans six grands domaines. **Eric Beaudoin, président d'Oasys Consultants** a rappelé les résultats de cette enquête.

« **La bonne nouvelle** est que les deux parties, DRH et représentants du personnel, reconnaissent unanimement des compétences développées à l'occasion de leur engagement militant. Quatre compétences marquées : capacité à s'engager et à négocier, connaissances du droit, du travail et capacités à gérer des relations sociales. Une convergence très forte de deux interrogés a été constatée sur la capacité à avoir une proximité avec les équipes, la capacité à développer et à créer un réseau, une aisance dans la communication et la capacité de leadership. Autant de qualités qui se retrouvent dans un rôle managérial.

table ronde #2

De la loi à la réalité : quels sont les dispositifs pour valoriser l'expérience des représentants du personnel ?



En revanche, des divergences se sont révélées, les DRH et les IRP sur ou sous-estimant la capacité d'écoute des représentants du personnel, leur capacité à gérer et à manager, leur sens du service et de l'altruisme et la capacité à gérer un projet. Les différents acteurs sont d'accord par ailleurs pour dire que cet engagement d'IRP a une valeur et peut être reconnu par les DRH.

Le deuxième point plus inquiétant, selon Eric Beaudoin, concerne la question de la valorisation de l'engagement extra-professionnel. Alors que plus de 80 % des DRH disaient que « oui », il fallait le valoriser car très positif ; à l'inverse, les IRP étaient beaucoup plus modestes ! Enfin, à la question : « Faut-il afficher son engagement militant sur son CV ? », sans équivoque, la réponse était unanime : il ne fallait surtout pas le mettre !

Le syndicalisme est donc une belle expérience mais il ne faudrait pas en parler ! Or aujourd'hui, non seulement nous ne sommes plus dans un modèle de société avec un emploi à vie : les contrats courts, les licenciements, les parcours féminins morcelés, etc., mais en plus, il existe Google et le salarié est tracé tout le long de son parcours. La traçabilité sur les réseaux sociaux est un autre sujet de préoccupation qui, de l'avis d'Eric Beaudoin, sera sans doute posé dans les années à venir.

Quel conseil alors donner aux représentants du personnel ? Soit l'envie de se reconvertir est volontaire, soit la situation est subie (après un licenciement ou une fin de mandat par exemple), mais quelle que soit la situation, l'important est d'aborder les choses avec méthode, de prendre le temps de se poser et d'amener une réflexion sur ce que l'on a envie de faire dans les années à venir.

table ronde #3

Ex-syndicalistes ou toujours mandatés : ils sont diplômés ou certifiés et ils témoignent

DSCF5594.jpg

Éric FERRÈRES

Ex-syndicaliste, consultant, diplômé de master II de Dauphine et de Nanterre



Ils avaient un métier, ils se sont engagés en syndicalisme pendant plusieurs années, avant de prendre conscience de la valeur de leur expérience à défendre leurs collègues et camarades. Pour être plus efficaces dans leur mandat ou pour se préparer un avenir, au-delà du syndicalisme, ils ont suivi une formation diplômante. Leur titre sous le bras, validant leurs acquis et outre la fierté qu'ils ont ressentie avec ce signe de reconnaissance publique, quel enseignement tirent-ils de leur parcours, avant, pendant et après leur engagement syndical ?

Éric Ferrères, ex-syndicaliste, consultant, diplômé de master II de Dauphine et de Nanterre

Ancien dirigeant de la fédération **CGT cheminots**, **Eric Ferrères** est un autodidacte qui a monté les échelons de la CGT rapidement, devenant spécialiste de la protection sociale des cheminots, auditeur de l'Institut des hautes études de la protection sociale (EN3S), puis diplômé du master négociation et relations sociales de Paris Dauphine et une fois sorti de la CGT pour raisons de divergences d'opinion, il a suivi le master en droit social à Nanterre. Il est aujourd'hui consultant au sein du cabinet Entreprise et Personnel. A 40 ans, son parcours professionnel et militant a révélé son sens politique et ses compétences de négociateur.

« Il y a une nécessité de faire monter en compétence l'ensemble des acteurs du dialogue social, car il contribue à la performance économique de l'entreprise. Je m'aperçois que dans les cursus RH, les questions du dialogue social et de la négociation collective sont peu ou mal abordées. Il faut donc que les mentalités évoluent, y compris du côté syndical où parler de montée en compétences n'est pas toujours bien perçu. Quand dans mon syndicat, j'ai commencé à parler de faire du dialogue social autrement, en abandonnant la culture du rapport de force pour expliquer que l'on peut être dans une culture de convergence, de co-construction, de compromis sans compromission, j'ai été confronté à une forme de suspicion. Alors quand j'ai dit que j'allais suivre le master de Dauphine, j'étais quasiment un traître pour la classe ouvrière ! »

« L'exigence universitaire amène à dépasser les étiquettes, à comprendre les hommes et à construire des relations de travail qui sont authentiques. Il y a une réelle plus-value de s'engager dans un cursus universitaire à la fois pour l'organisation syndicale et pour l'entreprise. »

Eric Ferrères a soulevé également la question et l'intérêt du permanent syndical et de ce que ce statut renvoie comme responsabilités à l'entreprise : quelles sont les conditions pour valoriser le fait syndical, l'accompagner et permettre de mener à la fois un mandat syndical et une activité professionnelle ?

table ronde #3

Ex-syndicalistes ou toujours mandatés : ils sont diplômés ou certifiés et ils témoignent

Gilles Lecuelle, cadre confédéral CFE CGC, diplômé de Sciences Po Aix-en-Provence

Titulaire d'un DUT Génie électrique, **Gilles Lecuelle** a fait toute sa carrière professionnelle dans l'entreprise du secteur de la Chimie, **Solvay**. Il monte tous les échelons syndicaux, "comme un parcours initiatique", du suppléant au représentant syndical de branche, jusqu'à président du syndicat interprofessionnel.

« Le fait d'avoir croisé la formation théorique avec l'accompagnement pratique sur le terrain donne une vision complète du mandat. Ce qui fait que quand on se retrouve délégué syndical central et qu'on a en charge la négociation des accords, on connaît tout ce qu'il se passe sur le terrain, on sait de quoi on parle, puisqu'on l'a vécu. C'est une force, une vraie chance. »

« Je pense que tout acte sociétal est enrichissant et valorisant, l'engagement syndical procède du même investissement que le bénévolat. C'est parfois un sacrifice personnel, mais on en retire des compétences et une grande satisfaction. »

En 2011, "pour être en cohérence avec lui-même", **Gilles Lecuelle** reprend les études, profitant d'un accord cadre de l'entreprise avec Sciences Po Aix-en-Provence pour obtenir un master II. *« Je voulais montrer que si je pouvais valider mon parcours et obtenir cette reconnaissance, les autres militants le pouvaient aussi. Je me voyais mal défendre la valorisation des parcours syndicaux, si quand j'avais l'opportunité de le faire moi-même, je laissais passer la chance ».*

Virginie Labrousse, secrétaire de CE, diplômée de Dauphine

Secrétaire adjointe du CE de **T System** où elle est directrice de projet, mais permanente depuis 2012 par le cumul de quatre autres mandats, dont le CHSCT, **Virginie Labrousse**, déjà titulaire d'une licence d'anglais, a obtenu en 2014 un master II en travail, développement social et sociologie des organisations. Un diplôme qui lui a donné confiance en elle, de l'assurance face à sa direction et montré que "oui", elle en était capable.

Pourquoi s'être lancé dans des études ? *« Parce que je me suis rendue compte que le contexte de l'entreprise me plombait, sans évolution ni promotion en vue. J'ai voulu mettre à profit mes compétences. Mon entreprise refusant de me financer la formation, mais m'autorisant à la faire sur mon temps de travail, j'ai eu recours au CIF. Je n'ai pas fait de VAE car ce dispositif valide des compétences et moi je voulais acquérir des connaissances que je n'avais pas encore. Je ne*



table ronde #3

Ex-syndicalistes ou toujours mandatés : ils sont diplômés ou certifiés et ils témoignent

DSCF5666.jpg

Jean-Max LLORCA

ex-syndicaliste, expert CHSCT diplômé de Paris I La Sorbonne



PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?

17

voulais pas de cours du soir car je ne pouvais pas assumer cette charge de travail, ni de formation à distance, pour ne pas avoir à me remettre devant un ordinateur le soir après le travail. Je cherchais un cursus en formation continue pour un confort d'études et pour son aspect collectif, car je suis persuadée que quand on se réunit entre personnes aux profils et aux parcours différents, c'est riche. »

« J'ai cherché seule, quelle formation correspondait à mon besoin : je cherchais une dimension organisationnelle, en prévention et psychologique. J'ai trouvé le master de sociologie des organisations à Dauphine. S'engager dans une formation, quelle qu'elle soit, ça donne une assise, des moyens d'aller positionner des discussions avec les salariés et avec la direction. Cela permet aussi de faire le point sur ce qui nous anime, puis de s'extraire de son organisation pour se distancier du quotidien, très consommateur de temps et d'énergie. »

Jean-Max Llorca, ex-syndicaliste, expert CHSCT diplômé de Paris I La Sorbonne

Il a commencé sa vie professionnelle comme caissier sur un péage des **Autoroutes du Sud de la France**, puis a progressé dans l'entreprise, tout en s'engageant en syndicalisme et en accumulant les mandats : DS, secrétaire de CE, secrétaire du CHSCT, membre du CCE, mais aussi conseiller prud'homal, secrétaire du syndicat départemental des transports, président de la CPAM. Et puis un jour, **Jean-Max Llorca** "rencontre l'ergonomie" au cours d'un stage, prépare et obtient dans la foulée un DU en ergonomie avec son CIF, puis un master II à Paris. A son retour, son DRH lui demande ce qu'il souhaite faire. Réponse : « créer un département d'ergonomie chez **ASF** ». Demande acceptée ! Pendant près de 10 ans il anime donc ce département jusqu'au rachat de la société par Vinci. Il quitte alors l'entreprise pour fonder son propre cabinet : **Travail et facteur humain (TFH)**, devenu **Axiom Expertise**, cabinet d'expertise CHSCT.

*« En fait, j'avais l'impression de faire la même chose entre l'activité syndicale et l'activité d'ergonomie, avec, en plus, le regard scientifique. Il y a des compétences communes entre animer un groupe syndical, un département ou une entreprise comme je le fais maintenant. On est exposé, visible ; nos actes sont discutés. Il y a aussi cette distanciation active : il faut être à la fois présent et distant, ne pas être au centre mais au milieu, comme disait le directeur de mon master, **François Hubault**. Moi qui n'étais pas de cette culture universitaire, j'ai mené cette formation avec engagement, sans effort scolaire particulier, car c'était vraiment du plaisir de découvrir des auteurs, une discipline, le sens de soi dans le cadre d'une activité professionnelle. C'est vraiment magique d'aller dans cette démarche-là. »*

table ronde #4

Des représentants du personnel au cœur du travail : quel rôle pour les managers ?

DSCF3209.jpg



Les représentants du personnel ne sont pas embauchés pour ça. Ils le sont pour exercer un métier, comme salariés et subordonnés à un manager qui fait vivre le collectif en fonction des objectifs. Surprise, c'est au moment des élections professionnelles que les salariés vont s'engager. Sitôt inscrits sur les listes électorales, les représentants du personnel deviennent des salariés protégés et s'affranchissent du lien de subordination, du moins pour le temps consacré à leurs mandats. Comment le manager est-il préparé à cette évolution de poste qu'il ne peut refuser alors que ce n'est plus lui qui décide des conditions du retour à temps plein ? Sur un plan organisationnel, les "protégés" passent sur un "temps partiel" qui cultive les spécificités.

Un temps partiel atypique à gérer pour les managers

Le salarié à "temps partiel" ne perd rien sur son salaire de base. Qu'on se le dise, la représentation du personnel n'est pas une activité bénévole. Le salarié protégé touche aussi la moyenne des augmentations et des primes sur la base du temps de travail qu'il avait avant de s'engager. Mais cette dernière règle, désormais de droit, n'est pas nécessairement pleinement acceptée et comprise par l'ensemble du "collectif de rattachement". S'il appartient au représentant du personnel de démontrer que son engagement vaut au moins la moyenne des augmentations, il est aussi de la responsabilité du manager d'expliquer à toute son équipe la raison d'être des représentants du personnel.

Ce temps partiel est à géométrie variable. Il peut aller de quelques heures par mois à un temps complet, en cumulant les heures de délégation et les mandats.

La planification de ce temps partiel est d'autant moins facile qu'une partie des heures de représentation est susceptible d'être prise en fonction d'événements aléatoires (accidents du travail, crise interne, attaque informationnelle externe...) et sans contraintes de justification.

Mieux vaut donc bien préparer les managers. Si cette reconfiguration des rôles et des missions se déroule souvent en bonne intelligence, cela peut aussi se tendre du fait tant de l'attitude du manager que de celle du salarié protégé, indépendamment de la situation sociale et économique globale.

table ronde #4

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

19

Des représentants du personnel au cœur du travail : quel rôle pour les managers ?

DSCF5767.jpg

Florence QUENTIER

DRH du groupe Up



Comment faire en sorte que les choses se passent au mieux ?

Former et sensibiliser les managers à la découverte de la représentation du personnel est un préalable qui ne suffit pas. Ce sont surtout les conséquences de ce temps partiel atypique sur l'organisation du travail du collectif de rattachement qui doivent être discutées par le manager et les représentants du personnel. Cette nouvelle organisation doit être prise en compte par la hiérarchie dans les moyens associés aux objectifs fixés.

Encore faut-il que les représentants du personnel aient la possibilité de prendre leur temps de délégation. Le "on s'arrange" atteint ses limites. C'est le cas au sein du groupe Up, où la DRH s'emploie à convaincre les représentants du personnel de poser leurs heures de délégation. « *C'est essentiel pour garantir une égalité de traitement car les capacités d'arrangements sont forcément inégales. Le temps de la représentation du personnel doit être intégrée dans des activités où les exigences de compétitivité sont de plus en plus fortes* », explique **Florence Quentier, DRH du groupe Up** qui compte environ 45 porteurs de mandats. Le programme de formation des nouveaux managers va ainsi intégrer un volet sur la représentation du personnel. Un passage d'autant plus obligé que le groupe s'est engagé à ce qu'il y ait une représentation du personnel dans l'ensemble de ses implantations à l'international, du moins dans celles de plus de 20 salariés. « *Il ne faut pas être sur un mode incantatoire. D'où notre idée de faire émerger les bonnes pratiques mise en œuvre par les managers dans le cadre de groupe d'échange* », souligne **Florence Quentier** qui s'engage dans une démarche interne des reconnaissances et de valorisation des compétences mise en œuvre par les représentants du personnel.

Au sein du **groupe Etam**, ils ne sont que 60 représentants du personnel à porter environ 200 mandats. La tâche est lourde pour couvrir les quelques 600 magasins qui emploient un total de 3 500 salariés en France. Contrairement à d'autres réseaux

table ronde #4

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

20

Des représentants du personnel au cœur du travail : quel rôle pour les managers ?

d'enseignes, la direction s'engage à se charger de faire afficher dans chaque magasin l'ensemble des communications des représentants du personnel, au nom des syndicats ou des instances représentatives du personnel. Les affichages ne sont pas limités en nombre et sont diffusés au moment souhaité par les représentants du personnel. « *Je reçois systématiquement les nouveaux directeurs régionaux pour leur expliquer les ressorts de la représentation du personnel. Il s'agit de leur faire comprendre les avantages qu'ils peuvent retirer d'une relation de proximité et de confiance avec les représentants du personnel de leur périmètre* », explique **Samuel Le Métayer**, directeur des relations sociales du groupe Etam. C'est l'occasion pour le manager d'avoir plus de clefs de lecture à partager avec l'ensemble de son équipe. Le tout en sachant que le représentant du personnel ne se privera pas de faire de même. Ce dialogue social de proximité renforce les interactions et permet de sortir des non-dits et de l'autocensure.

DSCF5731.jpg Samuel LE MÉTAYER Directeur des relations sociales du groupe Etam



DSCF5746.jpg Pierre MERET Consultant chez Secafi et ancien DRH



Chez **Etam** comme chez **Up**, aucun des représentants du personnel n'est permanent. « *À partir de 30 à 40 % de temps dévolu à la représentation du personnel, il y a une distanciation par rapport au travail. Même pour ces porteurs de mandats légers, le retour à un travail strictement opérationnel n'est pas facile* », considère **Pierre Meret**, consultant chez **Secafi** et ancien DRH qui regrette que ce soit les élus les moins revendicatifs et les plus consensuels qui puissent escompter évoluer professionnellement à l'issue de leur mandat. L'image d'"emmerdeur" est très vite collée à l'élu. « *Il ne faut pas évaluer le représentant du personnel en tant que personne mais la façon avec laquelle il accomplit sa mission* »,

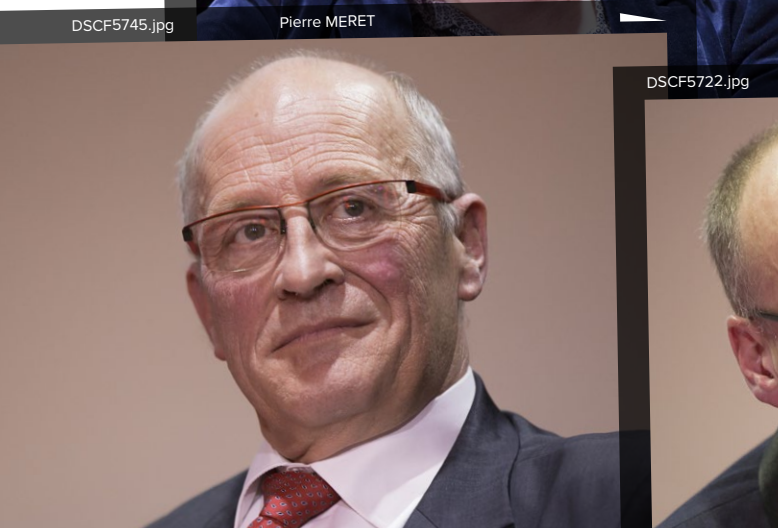
table ronde #4

PROGRESSION
STAGNATION
RECONVERSION

**QUELLES TRAJECTOIRES
POUR LES REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL ?**

21

Des représentants du personnel au cœur du travail : quel rôle pour les managers ?



poursuit **Pierre Meret**. La question de l'évaluation de l'activité du représentant du personnel arrive alors inévitablement sur la table. Ce sera un préalable pour valider les socles de compétences du prochain référentiel. De concert, tous les intervenants de ce colloque reconnaissent le temps masqué qui découle de l'exercice de la représentation du personnel : pour les élus eux-mêmes, obligés de jongler avec un travail opérationnel mais aussi pour les managers. Pourquoi donc ne pas évaluer les managers sur leur capacité à prendre en compte les prérogatives des représentants du personnel ? Ce sujet devrait être au moins abordé au cours des points d'évaluation.

Mieux vaut aussi ne pas se contenter des rendez-vous périodiques fixés par la loi au moment de la prise de mandat et à l'issue de celui-ci. Sans être intrusif, il est important que le manager puisse globalement appréhender les ressorts de l'activité de son collaborateur. Cette activité ne doit pas être une boîte noire. L'expression entre le représentant du personnel et "son" manager doit être libre. Tout le monde a à y gagner.

Un collectif fonctionnant de cette façon a toutes les chances de plutôt mieux fonctionner et d'être plus compétitif que le collectif au sein duquel l'information circule mal.

Bref, un manager qui se retrouve avec des représentants du personnel dans son service ne doit pas les considérer comme des cailloux dans ses bottes de sept lieues.

Il appartient aux directions de se donner les moyens de prendre toute la mesure de l'enjeu. Il y a matière à rendre plus efficaces les relations sociales dans les entreprises, en mode élargi à tous les salariés mais sans court-circuiter leurs représentants (syndiqués ou non). Aucune loi ne pourra les inciter à le faire. Tout commence pourtant là : par créer les conditions pour que les représentants du personnel autant que les managers soient à l'aise dans leur rôle.

Le besoin est réel, au regard de la réduction des moyens au sein des DRH.

En attendant, la chaire "dialogue social et compétitivité des entreprises", lancée par l'école de management **ESCP Europe**, part du constat que "le taux de syndicalisation dans les entreprises n'influencerait ni la qualité du dialogue social, ni les performances, ni le bien-être des salariés". Cette chaire est financée par **Solvay, Renault, Sodexo** et **Airbus**.

table ronde #5

Leader, et après ? Quelles sont les compétences qui font un secrétaire de CE, de CHSCT ou un patron de syndicat ?

« **L**es faibles ne défendent pas les faibles ». La devise de **Sébastien Crozier**, président de la CFE-CGC Orange, peut sembler abrupte mais elle est d'autant plus assumée après la série de suicides qu'a connu le groupe en 2008 et 2009, au plus fort de sa réorganisation : « Il fallait être capable d'entendre la détresse des salariés et de les accompagner sans se mettre en danger soit même ». C'est avec cette approche que le syndicat s'emploie à identifier les quelques 200 militants "permanents" de la CFE CGC qui portent près de 1 000 mandats. « Il faut désormais se montrer pro-actif pour aller chercher les compétences qui nous manquent. Ce management de l'adhésion s'impose si l'on ne veut pas assister à une ubérisation des syndicats », considère **Sébastien Crozier** qui a "débauché" en 2016 l'initiateur de la communauté TSQTBCOQ (TuSAisQueTuBossesChezOrangeQuand), qui compte plus de 8 000 membres authentifiés sur un groupe privé de Facebook. Ce président de syndicat occupe par ailleurs un poste de cadre dirigeant chez Orange sur des projets de développements de nouveaux services à l'international. Il encadre ainsi une équipe de projets de 8 personnes et son temps de travail opérationnel varie de 80 à 20 % selon le contexte. À l'approche des élections, priorité va être donnée à l'activité syndicale. Une organisation opérationnelle en mode projet très flexible qui s'adapte à sa charge de travail militante.

Ex-cadre sup' d'Hewlett-Packard, **Jean-Paul Vouiller** a basculé dans la représentation du personnel après avoir refusé d'accompagner une restructuration au sein de ses équipes.

Il a appliqué une rigueur professionnelle pour développer une CFTC qui a récolté 49 % des voix aux dernières élections de l'automne 2016 avec 18 % des salariés qui adhèrent au syndicat. Au total, cela fait plus de 100 représentants à coordonner et à placer aux bons endroits. Notamment par l'identification de 50 thèmes de spécialisation. « Le crédit d'heures de délégation dont nous bénéficions permet d'animer cette filière expertise en marge des stricts mandats dans les instances », explique **Jean-Paul Vouiller**, délégué syndical national qui développe un réseau de correspondants d'entreprise formés à l'écoute, aux paroles et à l'orientation des premiers secours des salariés en

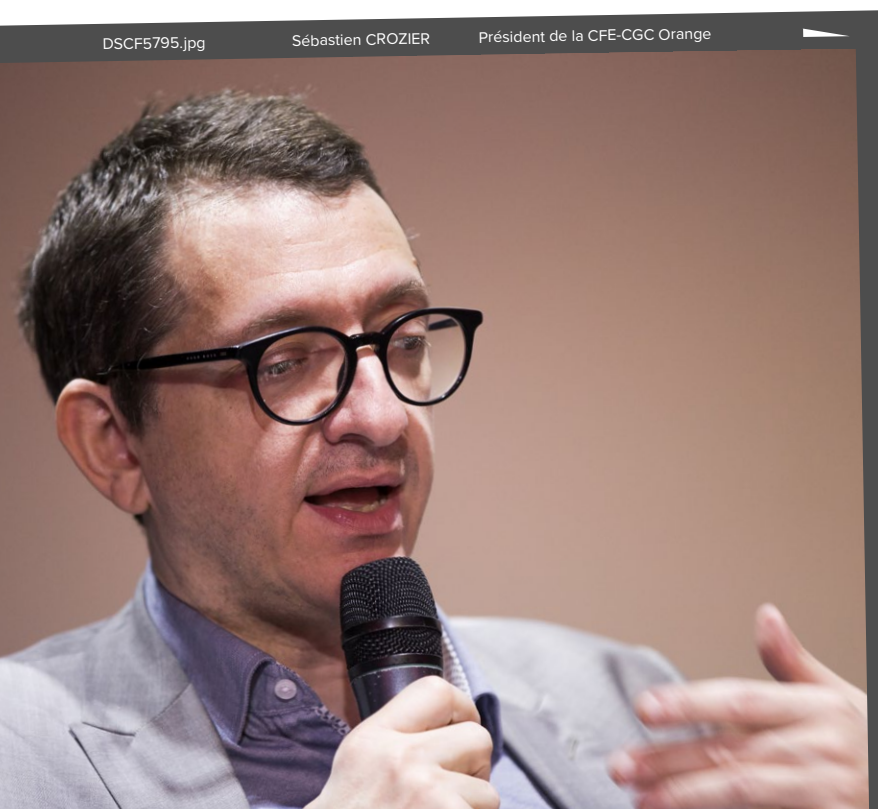


table ronde #5

Leader, et après ? Quelles sont les compétences qui font un secrétaire de CE, de CHSCT ou un patron de syndicat ?

souffrance psychologique. La méthode certifiée est une déclinaison de l'approche de la **Fédération des travailleurs du Québec** (500 000 adhérents) qui anime depuis 32 ans un réseau de 2 500 délégués sociaux. Pas question de miser sur un management autoritaire, priorité à la capacité d'influence. Notamment dans la composition des listes au niveau du CHSCT. « *Je n'ai aucune capacité de passer en force. À charge pour moi de convaincre qu'une diversité de sensibilités est nécessaire dans cette instance pour justement mieux converger sur un front uni en matière de conditions de travail, surtout face aux nouvelles restructurations auxquelles nous devons faire face* », illustre ce leader syndical qui a toujours refusé d'accepter la voiture de fonction à laquelle son poste de rattachement lui donnerait théoriquement droit. Simple question d'exemplarité.

La compétence, c'est le point d'appui de **Christine Fontaine**, secrétaire du CE de l'**Institut Gustave Roussy** et secrétaire du syndicat FO de ce centre de lutte contre le cancer. Cette technicienne de radiologie a en effet passé un cycle de formation continue à l'Institut des cadres de santé avant de suivre un master 2 de négociations et de relations sociales à l'Université Paris Dauphine. Ces diplômes conjugués à une expérience de direction de PME l'ont propulsée à la tête du CE alors que son syndicat, certes en progression, n'avait obtenu que 16 % des voix aux élections. Avec plus de 30 % de voix mais consciente de son manque d'expérience, l'UNSA avait préféré laisser la main. « *Le CE est une véritable petite entreprise de près de 10 salariés qu'il faut gérer tout en démêlant les jeux syndicaux qui nuisent trop souvent à l'action* », regrette **Christine Fontaine** qui préfère exprimer sa force de conviction au niveau de son syndicat.

De la capacité de conviction, il en faut à **Anne-Juliette Tillay**, secrétaire depuis 9 ans de l'union parisienne de l'UNSA et déléguée syndicale en charge des négociations chez Axa. « *Une union représente l'interprofessionnel. On y trouve des syndicats qui n'ont pas forcément de prime abord des intérêts convergents. Au moment de la réforme des rythmes scolaires par exemple, il a fallu faire en sorte de trouver le point de convergence entre le syndicat de l'éducation et celui des éducateurs spécialisés* », se

DSCF5854.jpg

Christine FONTAINE

Secrétaire du CE de l'Institut Gustave Roussy et secrétaire du syndicat FO



DSCF5878.jpg

Anne-Juliette TILLAY

Secrétaire de l'UD75 Unsa



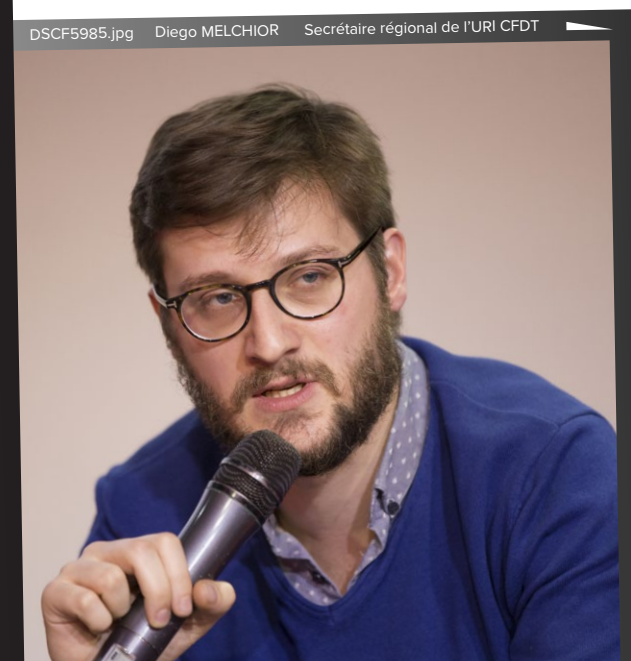
table ronde #5

Leader, et après ? Quelles sont les compétences qui font un secrétaire de CE, de CHSCT ou un patron de syndicat ?



rappelle la secrétaire qui concilie les intérêts des 17 membres du bureau d'une UD qui se bouge en mode projet. Une organisation que l'on retrouve aussi à l'union régionale CFDT d'Île-de-France qui compte 56 personnes physiques (21 ETP) encadrées par 6 exécutifs. Les statuts sont divers puisque l'on trouve une dizaine de salariés mais aussi des militants mis à disposition ou détachés. Tous passent désormais des entretiens d'évaluation afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences du terrain. « *Un militant peut parfaitement se trouver en marge de quelques fondamentaux d'un fonctionnement académique en mode projet sans que cela ne pose de problème à partir du moment où le retour des militants est bon. C'est en effet le critère clef de l'évaluation* », explique **Diego Melchior**, l'un des secrétaires régionaux de l'URI CFDT IDF qui, à 30 ans, concède n'avoir « *pas pour vocation de passer encore 25 ans à la CFDT au regard des sphères de porosité qui existent entre l'engagement syndical et d'autres implications professionnelles* ».

Pour **Christophe Doyon**, directeur général de Secafi, « *management de l'adhésion, management de l'influence, management de la confiance et management de la conviction sont autant de déclinaisons découlant du leadership des responsables syndicaux et d'instances représentatives du personnel. Ce sont des compétences transversales que l'on demande à tous les managers. Pourtant, il faut malheureusement sortir de l'entreprise pour évoluer professionnellement en dehors du syndicalisme. Ce n'est pas un enjeu de compétences mais*



bien plus un enjeu de représentation. Or la division syndicale ne peut qu'alimenter des représentations caricaturales ». La reconnaissance est donc encore loin d'être au rendez-vous, la perte de compétences est importante. En attendant, la pression est forte. « *Quand un leader syndical doit simultanément batailler à la fois contre la direction, d'autres syndicats et parfois même au sein de son propre syndicat, mieux vaut qu'il ait une forte capacité d'écoute, de persévérance et de résistance au stress* », souligne **Christophe Doyon**. En 2016, le cabinet a d'ailleurs publié un guide pour la prévention des risques psychosociaux des représentants du personnel.

Présentation des organisateurs



TROUVER UNE FORMATION CE.COM

Toute l'offre de formation dédiée aux élus du personnel

Créé à destination des représentants du personnel, **Trouver une formation CE.com** est un guide unique et indépendant dont la vocation va bien au-delà de la présentation de l'offre de formation dédiée aux IRP. Il donne un maximum d'informations sur chaque organisme, son histoire, ses intervenants, sa pédagogie et d'autres critères de qualité, dans le but d'aider les élus à faire le choix de formation le plus cohérent et le plus adapté à leurs besoins et à leurs valeurs.

Trouver une formation CE.com informe les IRP et leur donne accès aux offres de formation qui leur sont dédiées. Sur le site, les formations ont été réunies en six grands thèmes (CE, DP, DUP / CHSCT / Droit du travail / Consultations du CE / Communication, négociation / Fonctions publiques), à partir desquels les élus du personnel peuvent mener une recherche ciblée, par multicritères pour trouver la formation qui leur convient le mieux.

Portraits d'élus et actualité de la formation des mandats

La formation est le moyen le plus accessible et efficace pour tous les représentants du personnel de comprendre les enjeux de l'entreprise, leur rôle et leur mission de mandats. Au travers d'articles journalistiques, **Trouver une formation CE.com** les informe sur leurs propres droits à la formation, sur l'actualité de la formation des mandats et avec des portraits d'élus.

Un site d'information aussi pour les organismes formateurs d'IRP

Trouver une formation CE.com développe également du contenu à destination des organismes de formation, pour les aider à être plus visibles de leurs clients et pour les accompagner vers plus de qualité dans leur communication et dans leur pédagogie. Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, la notion majeure de qualité de la formation délivrée a été mise en avant. **Trouver une formation CE.com** s'est fixé pour mission de

transmettre ce message aux prestataires de formation et développe dans ce sens des partenariats avec les acteurs majeurs de la formation professionnelle continue (Centre Inffo, Afref, ...).

DSCF5337.jpg Philippine ARNAL-ROUX Éditrice du site Trouver-une-formation-CE.com



DSCF3120.jpg



Présentation des organisateurs

MiroirSocial

Votre réseau d'information sociale

DSCF5805.jpg Rodolphe HELDERLÉ Rédacteur en chef du site MiroirSocial.com



MIROIR SOCIAL, VOTRE RÉSEAU D'INFORMATION SOCIALE

L'autre information sociale !

Miroir Social est un média sur les pratiques sociales des entreprises qui conjugue une approche participative gratuite et une production journalistique sur abonnement.

Plus de 300 contributeurs de tous les horizons (représentants du personnel, DRH, experts) publient ainsi sans limite et gratuitement sur le fil participatif des actualités, avec modération préalable de la rédaction.

Une équipe de journalistes spécialisés explore simultanément chaque semaine toutes les dimensions sociales du travail

Pour prendre du recul, retrouvez chaque semaine :

- Des éclairages qui se dégagent du flux des actualités (décryptages, interviews, dossiers)
- Une veille originale avec les BipBipInfos du vendredi.

Miroir social est enfin un réseau social qui facilite les échanges entre ses 12 000 membres.

DSCF3225.jpg



• Christine Fontaine, secrétaire du CE de l'Institut Gustave Roussy et secrétaire du syndical FO
• Anne-Juliette Tillay, secrétaire de l'UD 75 Unsa
• Christophe Doyon, directeur général Secafi