

Synthèse et Questionnements

Claude Emmanuel TRIOMPHE

Ancien inspecteur du travail, dirigeant associatif et conseiller à l'engagement civique

Valorisation des parcours syndicaux et des formations des représentants du personnel : le thème de cette manifestation fait écho à une question qui se développe depuis une dizaine d'années, et la participation fournie en atteste. Comme en attestent aussi les nombreuses contributions, analyses et controverses qui l'ont alimentée.

Je ne dirai rien, si ce n'est pour noter qu'elles ont émaillé cette journée, des multiples réflexions terminologiques autour des couples validation/valorisation, métier/professionnalisation, formation/éducation, compétences/savoirs, etc.

Et ce, pour mieux me concentrer sur les trois grands axes qui me paraissent l'avoir caractérisée :

- celui du contexte de mutations multiformes dans lequel s'inscrit le thème retenu ;
- celui de l'acceptabilité du fait syndical et représentatif en France ;
- celui du processus de valorisation lui-même quant à ses contenus, ses méthodes et ses « acteurs ».

1. Valorisation de parcours syndicaux : éléments de contexte

Il y a tout d'abord la crise du syndicalisme qui n'est pas sans rapport, me semble-t-il, avec la montée de la notion, voire de la revendication, de valorisation. Et plus précisément :

- de sa crise démographique (très peu de jeunes entrants, une gouvernance et un militantisme vieillissants) ;
- du rôle du syndicalisme dans la société à un moment où l'Etat reprend les rênes de certains régimes, ou la négociation de branche est durablement affaiblie au profit de la négociation d'entreprises ;
- d'une remise en cause des modes d'intervention du syndicalisme, à l'ère du numérique, de l'immédiateté mais aussi d'un salariat de plus en plus éclaté statutairement, géographiquement et organisationnellement ;
- de l'invisibilité et de l'absence durable du travail, et donc de ses acteurs traditionnels, qui s'est effacé au profit de l'emploi.

Il y a ensuite la notion de parcours, professionnels ou personnels, qui sont devenu tout sauf linéaires. Les parcours actuels sont hachés, variés, composites. Pour beaucoup de celles et ceux qui entrent dans la vie active, ce sont même des parcours du combattant. En témoignent notamment les restructurations successives des organisations, privées comme publiques mais aussi les restructurations de nos modes de vie personnels, familiaux, amicaux et autres.

Autres éléments de contexte : l'importance de la mesure, des normes et des nombres, comme le développe fort justement le juriste Alain Supiot. En d'autres termes, n'existe, n'est visible que ce qui est mesuré, chiffrable, communicable. Le reste, qui n'a pas cessé d'exister bien sûr, devient invisible et « sort du tableau ». Pour parfois y revenir de manière inattendue, radicale, voire violente. Il n'en reste pas moins que se sont multipliés les indicateurs, de qualité fort diverse, qui conduisent à des pilotages plus proches du prescrit que du réel, du court que du moyen et long terme. Le syndicalisme et la représentation échapperaient-ils miraculeusement à ces tendances ?

Enfin, et **Mario Correia** l'a déjà souligné hier¹, il y a une transformation profonde des modèles d'engagement social. Le laboratoire de l'engagement - constitué à Marseille suite à une journée d'étude de l'IRT en novembre 2017² et qui réunissait des personnes issues du monde associatif, syndical, entrepreneurial ou des collectivités - a tracé les grands traits de ces transformations :

- un engagement dont la valeur est devenue assez consensuelle pour ne pas dire requise – le fameux « bas du CV » dans les entretiens de recrutement – mais pour autant il reste évident que s'engager dans l'humanitaire ou pour l'environnement est beaucoup plus prisé que s'engager syndicalement ;
- un engagement à objet(s) et temporalités limité(e)s versus des engagements traditionnels plus généraux et à durée illimitée ;
- une envie de donner, mais aussi de recevoir et d'être reconnu ;
- un engagement beaucoup plus horizontal que vertical où la coopération, la co-construction et la confiance entre pairs priment sur les consignes venues d'en haut ;
- un engagement où le « faire » prime absolument sur l'« appartenir » au point de remettre en cause les modèles basés sur l'adhésion (et les cotisations !).

Là encore syndicalisme et représentation sont concernés pour ne pas dire bousculés.

2. Le combat pour l'acceptabilité du fait syndical et représentatif

C'est tout sauf nouveau, mais le fait syndical est encore loin de l'acceptabilité dans notre pays. Sans revenir sur les causes multiples et qui nous différencient parfois des pays voisins (je pense ici à la Belgique ou aux Pays Nordiques, mais aussi à l'Allemagne), devenir syndicaliste ou représentant du personnel reste largement un combat.

Comme l'a rappelé **Antoine Jeammaud**, il faut replacer la question de la valorisation des parcours dans toute l'histoire du droit syndical : depuis la revendication et la reconnaissance de la liberté des débuts, jusqu'aux dispositions en matière de validation/valorisation, en passant par le droit de la négociation collective, par celui de la représentation, mais aussi par le droit à la formation, avec ses divers dispositifs, il y a là tout un chemin qui, s'il est loin d'être rectiligne, est dominé par une ligne directrice : que le fait syndical et représentatif soit accepté, légitime et puisse structurer les organisations productives. Pour autant force est de constater que ce déjà long combat juridique ne s'est pas accompagné d'un combat culturel équivalent.

¹ Lors du Dîner de Gala organisé pour le 60^{ème} Anniversaire de l'IRT.

² <http://irt.univ-amu.fr/journee2017-IRT-HCEC>

En parallèle de cette évolution, s'est construit – ou plutôt ici s'est co-construit – une « offre » de formation dont **Jacques Freyssinet** a dessiné les grandes évolutions, et **Yann Leroy** décrit diverses dispositions : issue d'une sorte de monopole, elle s'est d'une part très considérablement diversifiée dans ses contenus et ses méthodes, mais aussi dans ses acteurs, puisque un véritable marché de la formation des syndicats et des IRP s'est développé depuis quelques années, avec tout ce que cela peut entraîner de concurrence, pour le meilleur ou pour le pire. Pour autant, ces évolutions et dispositions ont-elles permis de répondre aux besoins ? Les débats de la Journée laissent à penser que ceux-ci restent en partie insatisfaits et qu'une partie non négligeable de ses bénéficiaires potentiels n'en profitent guère.

3. Validation, valorisation, certification : de quoi parle-t-on et pour qui ?

Il est intéressant de constater que chez nous ces processus associent ici étroitement instituts, écoles et universités. Alors qu'ailleurs en Europe (à l'exemple des TUC britanniques³ dont il a été question dans l'après-midi), ces alliances ne sont pas ni automatiques ni évidentes – avec un mouvement syndical qui se sent parfois assez fort pour pratiquer l'auto-validation et l'auto-certification – ici le syndicalisme n'envisage pas de faire sans elles. Et ce, avec un souci (très français) de la certification (entendez le diplôme). Notons aussi qu'il a été peu question de la reconnaissance par les pairs, pourtant aujourd'hui au cœur de nombreux processus, notamment chez les jeunes.

Profitons-en pour jeter un œil sur ce qui se passe dans l'univers de l'engagement associatif. D'une part, celui-ci a réussi à faire reconnaître, même si de manière limitée, l'engagement associatif dans le compte d'engagement citoyen, devenu une composante du compte personnel d'activité. Et ce alors que ce compte d'engagement exclut à ce jour l'engagement syndical. D'autre part, la validation et la valorisation des parcours y sont prises souvent de manière plus autonome : le passeport bénévole par exemple ne résulte pas d'un travail où les écoles/universités jouent un rôle majeur.

Nous avons aussi entendu parler de la pluralité des logiques de formation : sa reconnaissance vise ici une certaine expertise, là un parcours militant. Certains insistent sur un « travail dialogique » alors que d'autres, comme le soulignait **Karel Yon**, privilégient un « travail de conflit ». On a aussi parlé avec **Jean-Pierre Le Crom** d'apprentissage de plusieurs « langues », celle du syndicalisme et celle de l'employeur, notamment en matière économique. Faut-il devenir bilingues ? Et quid ici du rapport aux salariés qui tend parfois à s'effacer ! À cet égard, j'ai en mémoire de nombreuses interventions en formation de CHSCT où j'étais bombardé de questions techniques sur le code du travail alors que peu prêtaient attention aux PV de réunion, souvent incompréhensibles pour ceux qui n'y avaient pas participé ! Contribuant de ce seul fait à éloigner les représentants de leurs mandants.

Enfin, à qui sert ou peut servir cette valorisation/validation ? On l'a vu, les effets en termes de promotion ou de mobilité professionnelle sont, semble-t-il, assez faibles. Alors que la reconnaissance du travail et du parcours militant effectué tient une place beaucoup plus importante. Par ailleurs, il apparaît que le processus s'adresse de fait surtout aux militants et responsables chevronnés. Quid de processus qui donneraient envie aux débutants, et donc aux jeunes, de s'engager ? Et plus largement, alors que les études (cf. Marie Teresa Pignoni, *DARES Analyses*, mars 2017⁴) ont montré que plus du tiers des syndiqués français étaient titulaires d'un mandat et qu'à

³ Trades Union Congress.

⁴ Pignoni M.T. (2017), « De l'adhérent au responsable syndical. Quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués, *Dares Analyses*, n°015, mars 2017 [<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-015.pdf>].

l'inverse, aucune activité n'était proposée ou pratiquée par les autres, quelles activités sont proposées aujourd'hui aux syndiqués, pour ne pas parler des autres salariés ? A une époque où le « faire » prime sur l'« appartenir », cette question d'un certain élitisme des formations et des activités ne peut pas être évacuée.

Crise du syndicalisme, parcours de moins en moins linéaires, importance de la mesure, des normes et des indicateurs, mutation des modèles d'engagement, combat pour l'acceptabilité, besoins diversifiés et logiques plurielles de formation : cette thématique de la valorisation croise de nombreuses dynamiques. Qu'on le veuille ou non, elle participe également de l'institutionnalisation et de la professionnalisation des métiers syndicaux et de représentation. En est-elle pour autant un levier ou un point d'appui, un symptôme ou une résultante ? Contribue-t-elle in fine à l'engagement syndical ? Les débats de la journée n'ont pas permis de conclure si ce n'est, pour l'engagement syndical, à un effet plutôt marginal. D'autres voies mériteraient peut-être ici d'être étudiées, expérimentées, diffusées: peut-être le thème d'une future journée de l'IRT ?