

Compétences des représentants du personnel, avec qui on en parle ?

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

2026



SOMMAIRE

1	Éditorial	3
2	À propos de l'étude – typologie des répondants	5
3	L'acquisition de compétences durant un mandat – Oui, sans appel !	8
4	Avec qui on en parle ?	12
5	Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?	19
6	L'engagement, et si c'était à refaire ?	28
7	Les préjugés ont la vie dure !	30
8	Paroles d'expert	32
9	Les publications Oasys & Cie	45
10	Présentation d'Oasys & Cie	48

Éditorial

Au cœur de l'engagement syndical et du dialogue social, les représentants du personnel occupent une place essentielle dans la vie des entreprises. Leur rôle, souvent exigeant et multidimensionnel, mobilise des compétences variées qui méritent aujourd'hui une reconnaissance à la hauteur de leur investissement. C'est dans cette perspective qu'Oasys Mobilité, en partenariat avec le média Miroir Social, a conduit une étude inédite visant à mieux cerner les compétences développées au fil d'un mandat de représentation du personnel.

Intitulée "Compétences des représentants du personnel : avec qui on en parle ?", cette enquête rassemble plus de 600 témoignages d'élus, et interroge à la fois la nature des compétences acquises – connaissances juridiques et sociales, savoir-faire en négociation, posture d'écoute, capacité à argumenter, à fédérer – et les conditions de leur reconnaissance au sein des parcours professionnels. Car au-delà de l'engagement, c'est bien un véritable levier de développement personnel et professionnel qui se joue au travers de ces mandats.

L'étude explore également la liberté avec laquelle ces compétences peuvent être évoquées, tant avec les ressources humaines qu'avec les managers, et questionne leur valorisation effective, que ce soit dans le poste actuel, à travers

des opportunités de mobilité interne, ou encore dans le cadre d'une reconversion ou d'une mobilité externe. Parler de son mandat dans une recherche d'emploi ? Est-ce possible ? Est-ce pertinent ? Cette enquête pose la question sans détour. Elle interroge aussi l'opportunité de formaliser ses compétences, de les objectiver, voire de les certifier. La reconnaissance par un diplôme, une VAE ou toute autre forme de validation, est-elle un passage nécessaire pour leur donner toute leur légitimité ?

À travers cette étude, Oasys Mobilité souhaite contribuer à faire évoluer les regards, à mettre en lumière les conditions d'une reconnaissance plus large des compétences acquises au cours d'un mandat, et à encourager un dialogue constructif entre élus, employeurs et acteurs RH. Car reconnaître ces compétences, c'est reconnaître la richesse de l'engagement au service du collectif.

Olivier Brevet
Directeur Oasys Mobilité

OASYS
Mobilité



Sortir de l'invisibilisation des compétences

Les référentiels sur les compétences induites par les différents mandats tenus par les représentants du personnel existent, ici et là, depuis des années. Le problème est qu'ils ne sont que trop rarement opérationnels.

Pourquoi ?

Représenter les salariés n'est pas considéré comme un métier. Une approche qu'une large partie des représentants du personnel partagent eux-mêmes alors que leur pratique se professionnalise... Que ce ne soit pas un métier est une chose, que les compétences induites par les rôles passent sous le radar en est une autre. C'est un vrai travail.

À défaut de compétences métiers, ce sont bien des capacités stratégiques et des compétences tout à la fois techniques, comportementales et managériales qu'il convient de reconnaître objectivement.

Des capacités et compétences applicables dans des métiers, des vrais. Ne pas être en capacité de les reconnaître est assurément un gâchis pour tout le monde.

Endosser un mandat ne doit donc pas être une source :

- d'invisibilisation
- de discrimination
- de promotion automatique en guise de discrimination positive
- de passe-droit

Rodolphe Helderlé
Barreur éditorial du Miroir Social

MiroirSocial
l'information double face

À propos de l'étude

Typologie des répondants

2

À propos de l'étude

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS - 1/2

Cette enquête a réuni 470 répondants, avec une répartition homme/femme légèrement sur-représentée pour les hommes (62%). Leur tranche d'âge est majoritairement supérieure à 45 ans (75% des répondants), et leur ancienneté dans l'engagement de représentant du personnel est significative : 53 % ont plus de 10 ans d'engagement, 27 % entre 5 et 10 ans, et seulement 20 % en ont moins de 5 ans. Leur taux de délégation est supérieur à 50 % pour la majorité. 77 % se déclarent généralistes, la polyvalence s'étant accrue dans les CSE du fait de la disparition des CHSCT.

Les répondants sont salariés d'entreprises de +500 salariés pour 338 d'entre eux (72% des répondants). 19,5% travaillent dans une entreprise qui emploie entre 100 et 500 salariés.

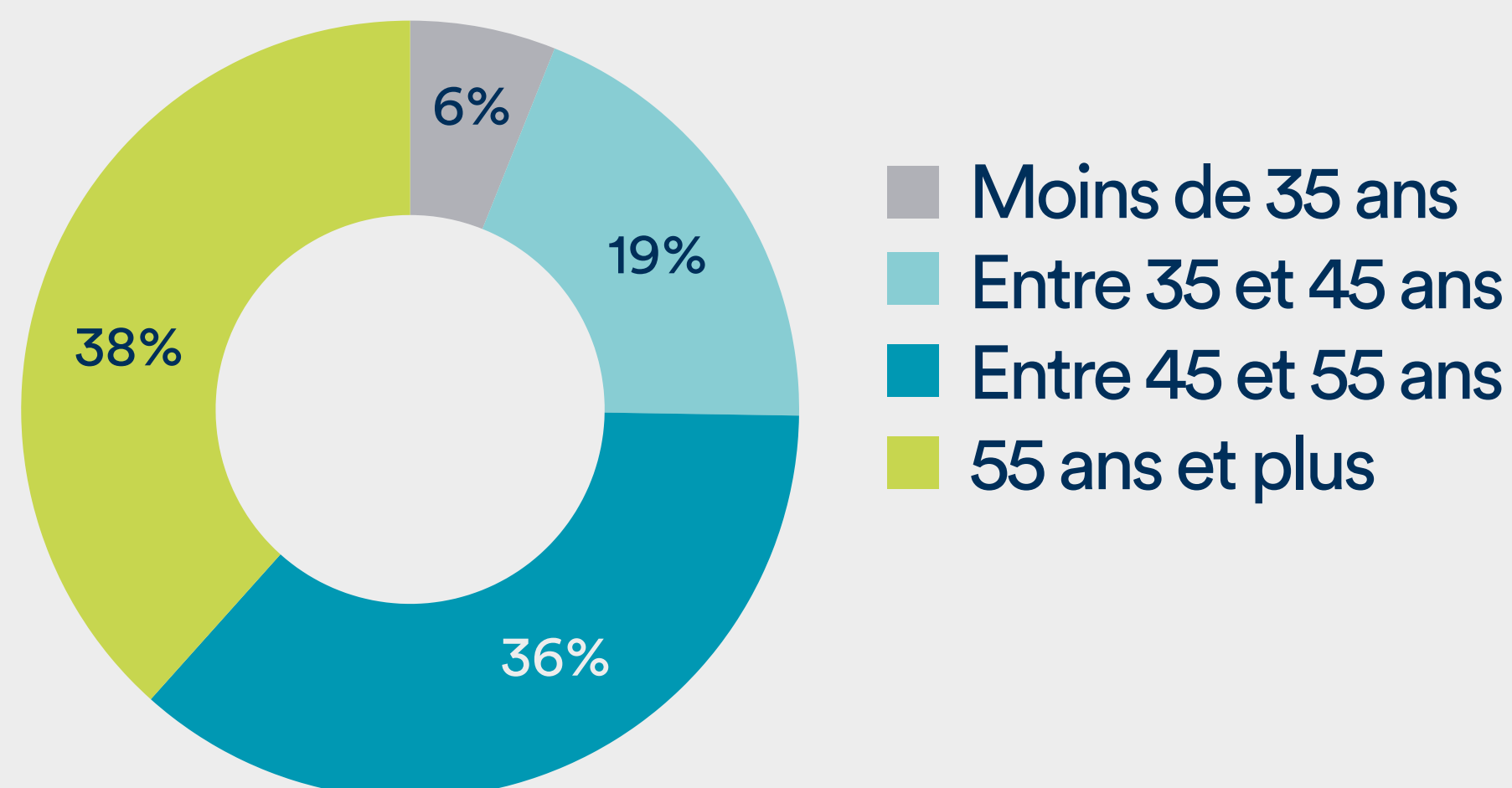
La grande majorité est en activité, avec un mandat en cours (91%).

Un focus mené auprès d'un panel de 44 élus accompagnés par Oasys Mobilité dans le cadre de leur transition professionnelle, complète cette enquête, qu'OASYS MOBILITÉ a également enrichie de nombreux verbatim recueillis dans le cadre de celle-ci et des témoignages du cycle de débats en ligne "Quels élus pour demain" organisé par le média Miroir Social tout au long du mois de novembre 2024, qu'il a co-parrainé.

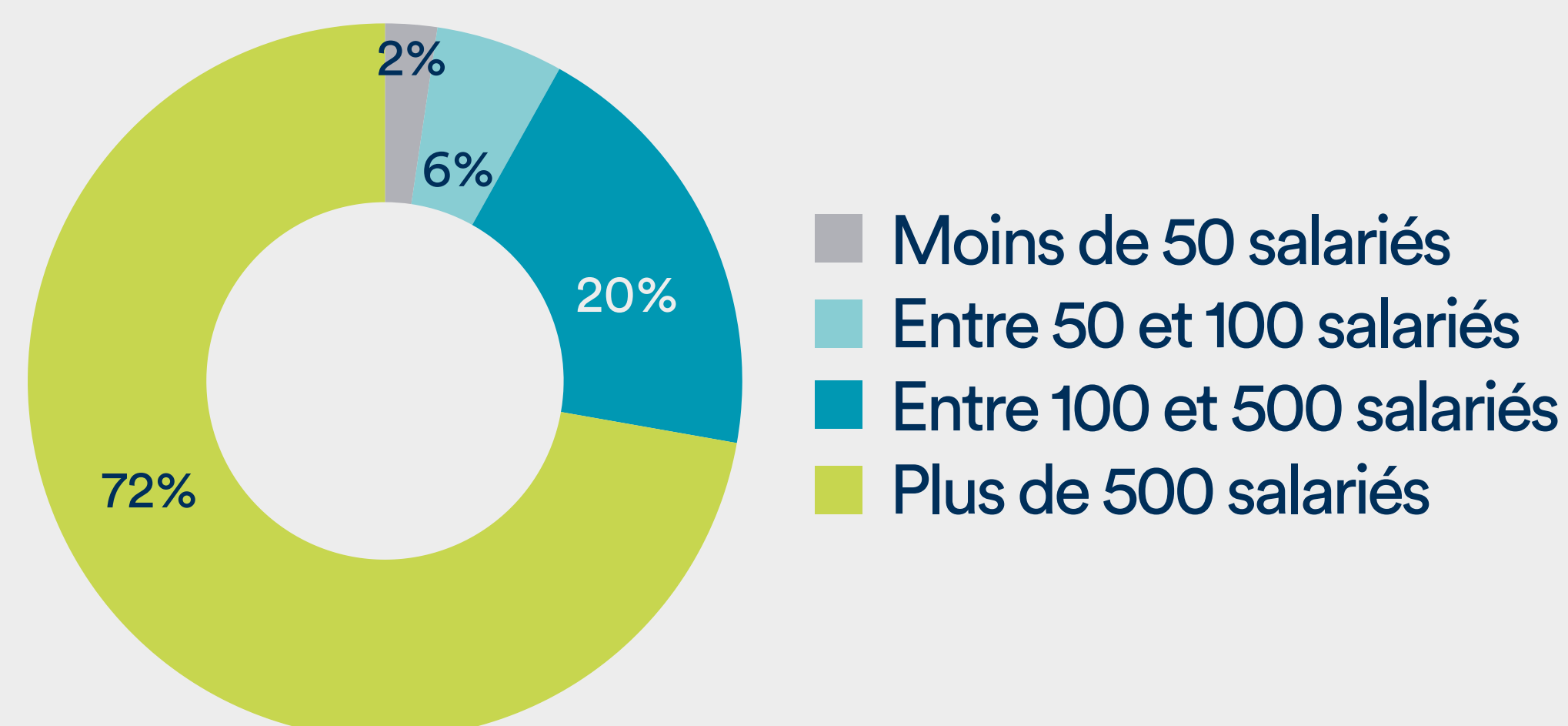
470
répondants



RÉPARTITION PAR TRANCHE D'ÂGE



TAILLE DE L'ENTREPRISE



À propos de l'étude

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS - 2/2

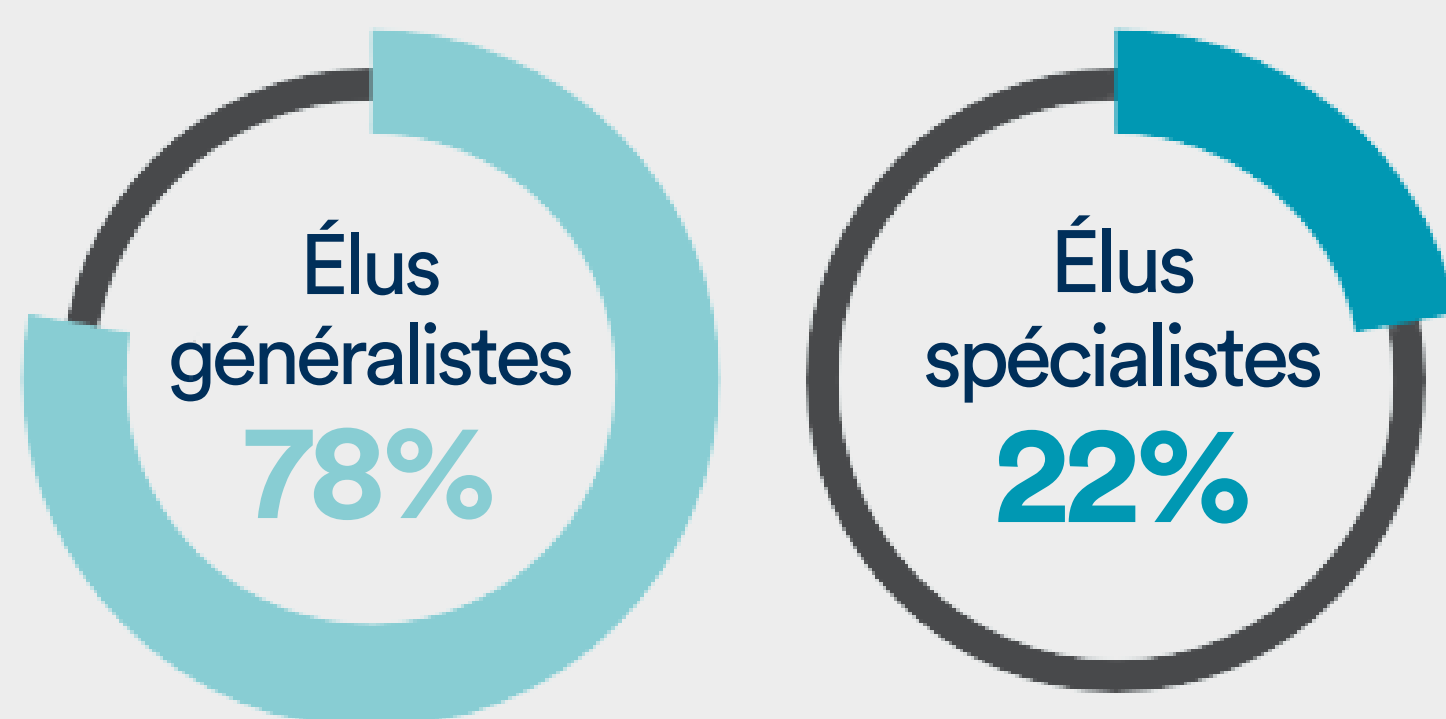
ANCIENNETÉ DANS L'ENGAGEMENT DE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Plus de 10 ans

Entre 5 ans et 10 ans

Moins de 5 ans

TYPOLOGIE DU MANDAT



TAUX DE DÉLÉGATION

Plus de 50 %

Entre 25 et 50 %

Moins de 25 %

SITUATION ACTUELLE



3% Sur un nouveau poste, sans mandat

3% Mobilité professionnelle en cours

2% En retraite

1% Création de sa propre activité

L'acquisition de
compétences
durant un
mandat
Oui, sans appel !

3

L'acquisition de compétences durant un mandat

Oui, sans appel !

L'exercice d'un mandat favorise l'acquisition de capacités et de compétences, tant en termes de savoir, de savoir-faire que de savoir-être. Au-delà de la connaissance du droit du travail qui constitue le bagage indispensable de tout élu, plusieurs capacités et compétences sont développées durant le temps de représentation des salariés.

Plus encore, un salarié qui crée une section syndicale, gagne les élections, négocie des droits tout en suscitant des adhésions, mobilise des capacités et des compétences transférables sur plusieurs métiers d'une entreprise.

Quelles principales capacités et compétences pensez-vous avoir acquises grâce à votre mandat ?

L'acquisition de capacités et de compétences durant l'exercice d'un mandat est largement soulignée par les répondants.

Capacités stratégiques



C'est la compréhension des enjeux tout à la fois économiques, sociaux et environnementaux qui arrive en tête des savoirs que les représentants du personnel considèrent "tout à fait" maîtriser. La capacité à les partager avec pédagogie à l'ensemble des salariés, en respectant la confidentialité de certaines informations, est en revanche légèrement moins marquée. La connaissance du droit du travail est soulignée comme un socle "capacitaire".

La capacité de développement qui consiste à recueillir un maximum de voies lors des élections professionnelles devance la capacité à susciter des adhésions syndicales et plus encore les alliances entre organisations syndicales.

L'acquisition de compétences durant un mandat

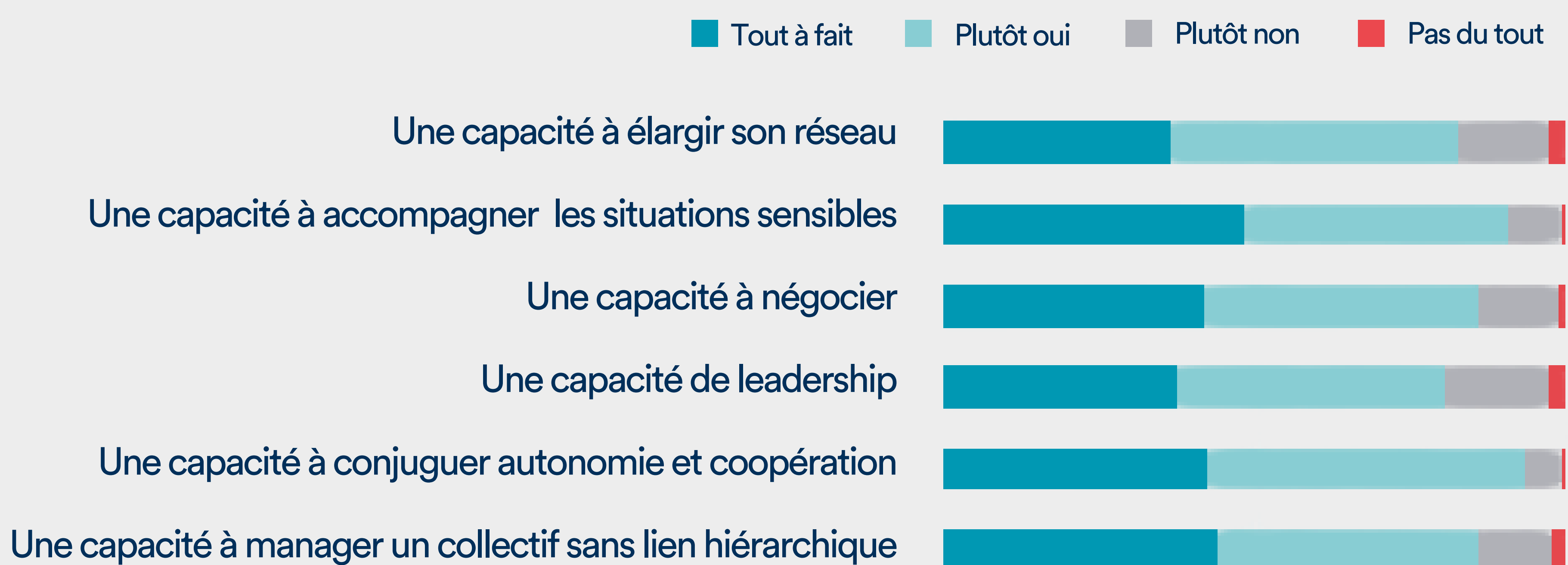
Oui, sans appel !

Posture et savoir être

Là encore, le plébiscite est nettement marqué en faveur de l'acquisition de cette famille de compétences. On retrouve très logiquement en pole position la capacité à accompagner les situations sensibles et à négocier.

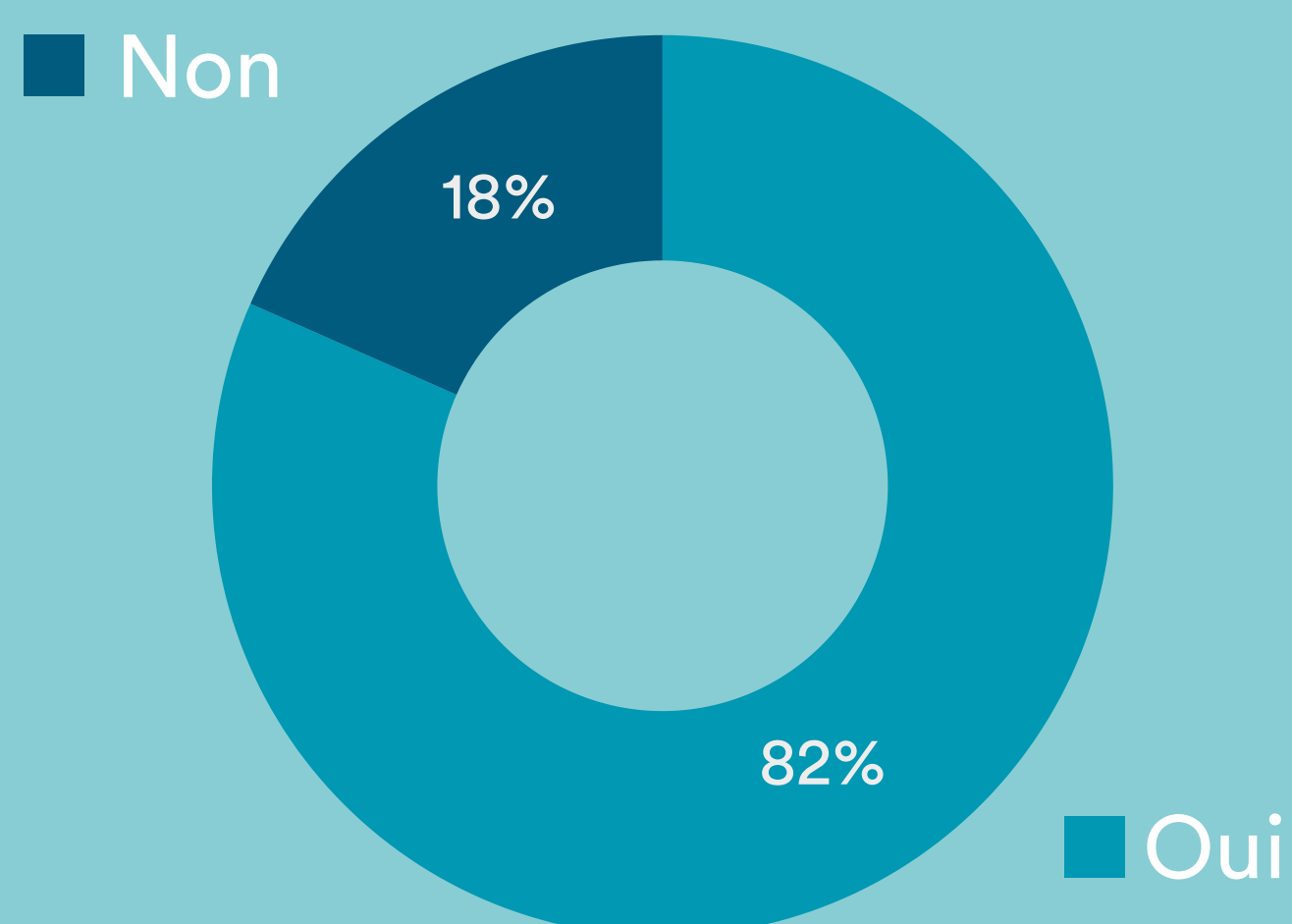
Bien que largement reconnues, les compétences de leadership et de développement de réseaux sont légèrement nuancées.

Véhiculeraient-elles des représentations connotées pour un élu ?



Le rôle majeur des formations suivies

AVEZ-VOUS SUIVI UNE FORMATION ASSOCIÉE À VOS MANDATS ?



Plus de 80 % des élus ont suivi au moins une formation en lien avec leur mandat, alors que moins de 20 % affirment avoir développé leurs nouvelles compétences exclusivement "sur le terrain".

Les formations qui seraient suivies en marge du plan de développement des compétences de l'entreprise, ne mériteraient-elles pas d'être prises en compte, notamment dans le cadre des entretiens de fin de mandat ?

Le plan de développement des compétences, par exemple en matière de management, ne devrait-il pas être accessible aux salariés élus pour leur permettre de tenir leur mandat dans les meilleures conditions ?

L'acquisition de compétences durant un mandat Oui, sans appel !

Une réelle capacité de transmission

Bonne nouvelle, ils sont 85% à estimer pouvoir assurer la transmission de leurs compétences aux nouveaux élus. Cette assertion serait peut-être à nuancer selon les compétences à transmettre. Au-delà des savoir et savoir-faire, le savoir-être peut-il s'affranchir de l'expérience et de la pratique que l'on acquiert souvent avec le temps ?

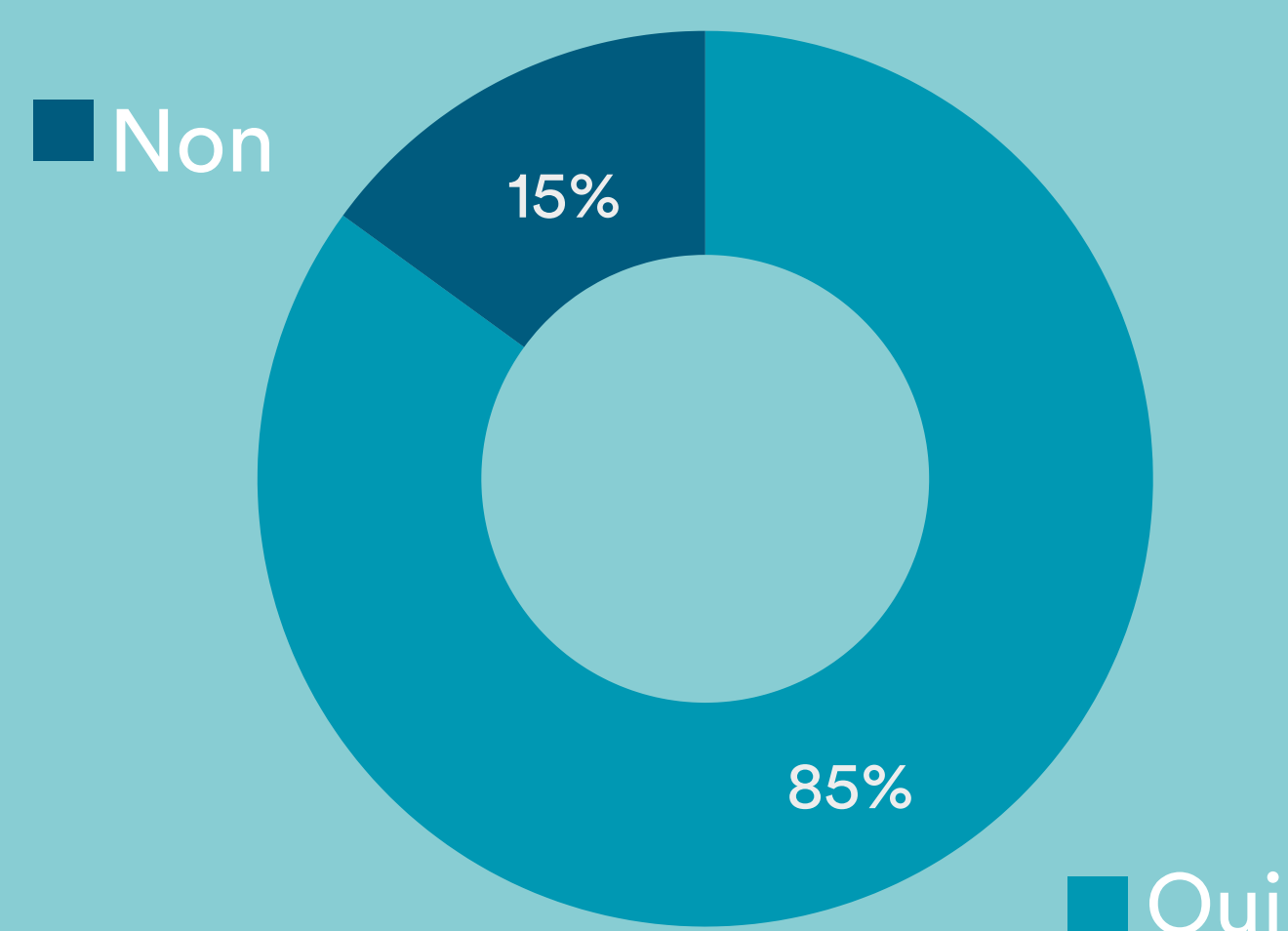


Les verbatim
de l'enquête

"J'ai à cœur de sensibiliser les membres de mon syndicat sur le travail en équipe pour bénéficier au mieux des complémentarités des uns et des autres"

"J'ai bientôt 8 ans d'ancienneté, dans un mandat de juge aux Prud'hommes et je forme moi-même au niveau départemental et national, d'autres juges de mon syndicat. J'ai suivi une certification avec le CNAM et je poursuis des cours à distance sur des points spécifiques en droit des affaires et du commerce pour mon mandat".

CONSIDÉREZ-VOUS ÊTRE EN
CAPACITÉ DE TRANSMETTRE
VOS COMPÉTENCES AUX
NOUVEAUX ÉLUS ?



Avec qui on
en parle...

4

Avec qui on en parle...

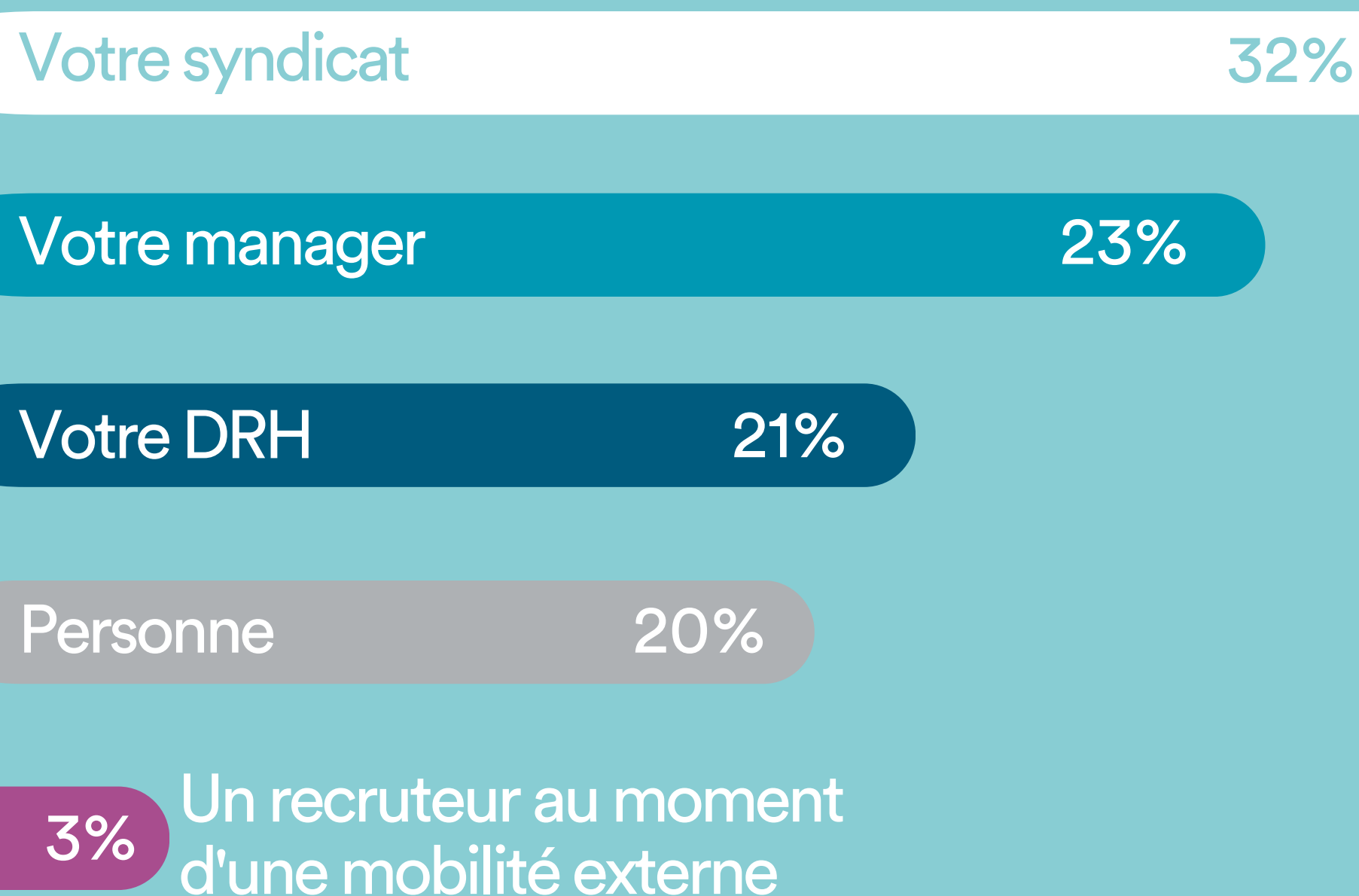
1 REPRÉSENTANT SUR 5 NE PARLE DE SES COMPÉTENCES QU'AVEC LUI-MÊME

Avec qui un élu est-il en capacité d'exprimer les compétences acquises dans le cadre de son mandat : son manager direct, la DRH, son syndicat ?
Dans quel cadre ?

Managers

Si l'entretien de début et fin de mandat prévu par la loi est censé ne pas se dérouler avec le manager direct mais plutôt avec un représentant de la DRH pour apporter un regard déconnecté du métier des élus, toutes les occasions sont toutefois bonnes à prendre pour parler des actions menées dans le cadre des mandats. En premier lieu avec la ligne hiérarchique. Pas pour "rendre compte" et encore moins se faire évaluer mais pour sortir de la "boite noire" dans laquelle l'expérience développée au cours des mandats reste trop souvent confinée.

AVEC QUI AVEZ-VOUS PARLÉ DE CES COMPÉTENCES ?



Les verbatims de l'enquête

"Personne n'encourage à entamer cette démarche, qui semble tabou. Je prends donc les devants pour assurer mon employabilité"

"J'ai tenté d'en parler à mon manager, je n'ai pas encore été entendu pour le moment"

"Pour en parler à mon manager, bien que la bienséance préside à nos rapports, il faudrait que l'interlocuteur se montre intéressé. Ce n'est pas le cas"

"Rien n'interdit à un élu de dire ce qu'il fait à son manager dans le cadre de son mandat lors de l'entretien d'évaluation. Celui-ci lui répondra, à juste titre qu'il n'a pas le droit d'évaluer la tenue de son mandat. Il faut sortir du non-dit avec le management sur le sujet en objectivant au maximum son action syndicale."

Vincent Thiennot, assistant confédéral FO et ancien coordinateur syndical chez Carrefour Market



Avec qui on en parle...

1 REPRÉSENTANT SUR 5 NE PARLE DE SES COMPÉTENCES QU'AVEC LUI-MÊME

DRH et syndicats

Si tout juste un élu sur cinq passe un entretien de mandat avec la DRH, notre enquête met en évidence le fait qu'ils sont nombreux à ne pas vouloir en passer par là, soulignant à quel point le manque de communication subsiste, à quelques exceptions près.

Et pourtant, c'est bien aux RH d'accompagner les salariés dans le développement et la reconnaissance de leurs compétences. Les élus ne seraient-ils pas des salariés comme les autres ? Les phénomènes de posture, parfois exacerbés de part et d'autre, ne nuiraient-ils pas à la qualité du dialogue ? Et si chacun faisait un pas vers l'autre.

Quant aux syndicats, 68 % des élus interrogés ne leur parleraient pas de leurs compétences !

"Depuis un accord collectif unanime signé en 2017, les représentants des salariés détachés à plus de 50 % à EDF SA passent des entretiens de mandats croisant les évaluations des RH, des managers et des syndicats sur la base d'une grille d'évaluation des compétences spécifique, avec un plein accès au plan de développement des compétences";

Didier Vésiez, ancien directeur des relations sociales du groupe EDF, intervenant à l'école de droit social de Montpellier.



Avec qui on en parle...

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ INTERNE

Faire état de son précédent mandat dans un processus de mobilité ?

L'opportunité de mettre en avant, ou non, son expérience syndicale se pose dans le cadre d'une mobilité interne. Là, impossible de cacher quoi que ce soit.

"Je n'en ai pas parlé au cours des entretiens avec la direction opérationnelle. J'ai privilégié ma capacité d'ingénieur à m'adapter pour répondre aux attendus du poste que je visais".

Patrick Michel, ancien délégué syndical permanent pendant 6 ans chez Stellantis (du temps de PSA) avant de revenir sur un poste d'ingénieur.



Avec qui on en parle...

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE

Faire état de son précédent mandat dans un processus de recrutement ?

Seulement 3 % des répondants déclarent avoir parlé des compétences acquises lors de leur mandat d'élu dans le cadre d'un recrutement externe. Comme le dirait Monsieur de Lapalisse, cela veut que 97% taisent le sujet. Est-ce tabou ou existe-t-il une réelle difficulté à faire librement et objectivement état de ces compétences ?



Les verbatim
de l'enquête

"Je ne sais pas comment en parler, ni comment valoriser cette expérience."

"Parler du mandat lors d'une mobilité externe, c'est le meilleur moyen pour ne pas être recruté !"

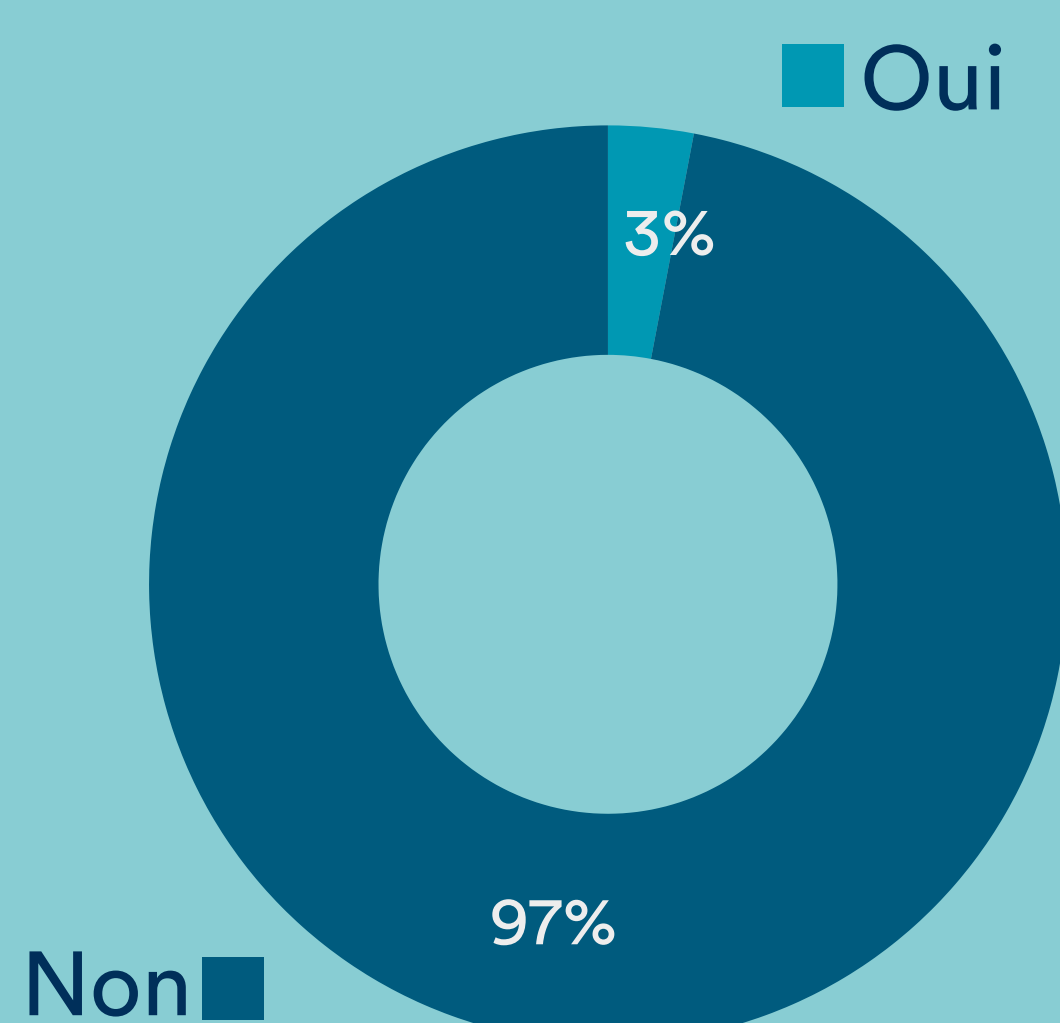
"L'engagement syndical ou dans des structures paritaires n'est pas forcément bien vu."

"J'en ai parlé à un seul recruteur, c'était un cabinet de conseil aux représentants du personnel."

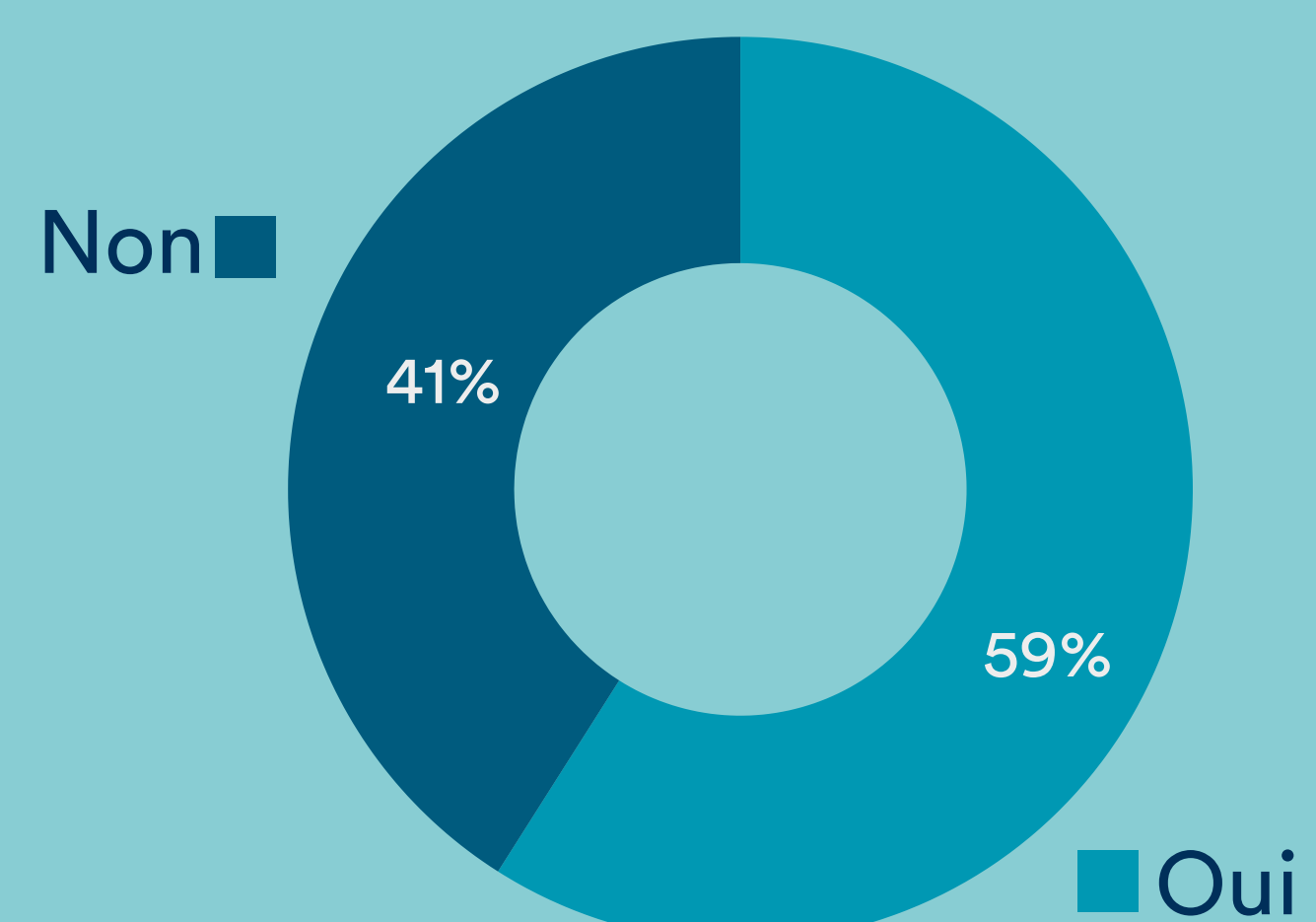
FOCUS PANEL OASYS

AVEZ-VOUS FAIT ÉTAT DE CES COMPÉTENCES AUPRÈS DES RECRUTEURS ?

Enquête large 470 élus



Zoom élus accompagnés en outplacement



Avec qui on en parle...

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE

Les élus aborderaient-ils plus facilement cette question s'ils étaient coachés pour s'approprier ces nouvelles compétences, et pour en parler avec assertivité et objectivité ?

C'est une conclusion qui pourrait émerger du Focus réalisé par OASYS MOBILITE auprès de 44 représentants du personnel accompagnés par le cabinet dans leur transition professionnelle : ils sont clairement plus nombreux à faire état de ces compétences acquises lors de leur mandat (59 % vs 3%).

Si une fenêtre peut s'ouvrir lors d'un entretien de recrutement pour parler de son expérience d'élu, mentionner son expérience dans son CV serait en revanche risqué.

« Je ne conseille pas de mentionner son expérience d'élu dans son CV alors que je suis pourtant convaincue de la nécessité de pouvoir dialoguer avec des élus compétents dans leur métier, qui ne soient pas que de simples participants mais bien des personnes impliquées et en capacité de challenger. Dans les dernières entreprises où j'ai été DRH, un CV était vu par environ quatre personnes et chacune était en mesure de bloquer le processus de recrutement »

Suzanne Côté-Peover, consultante RH et ancienne DRH du Ritz Paris.



Avec qui on en parle...

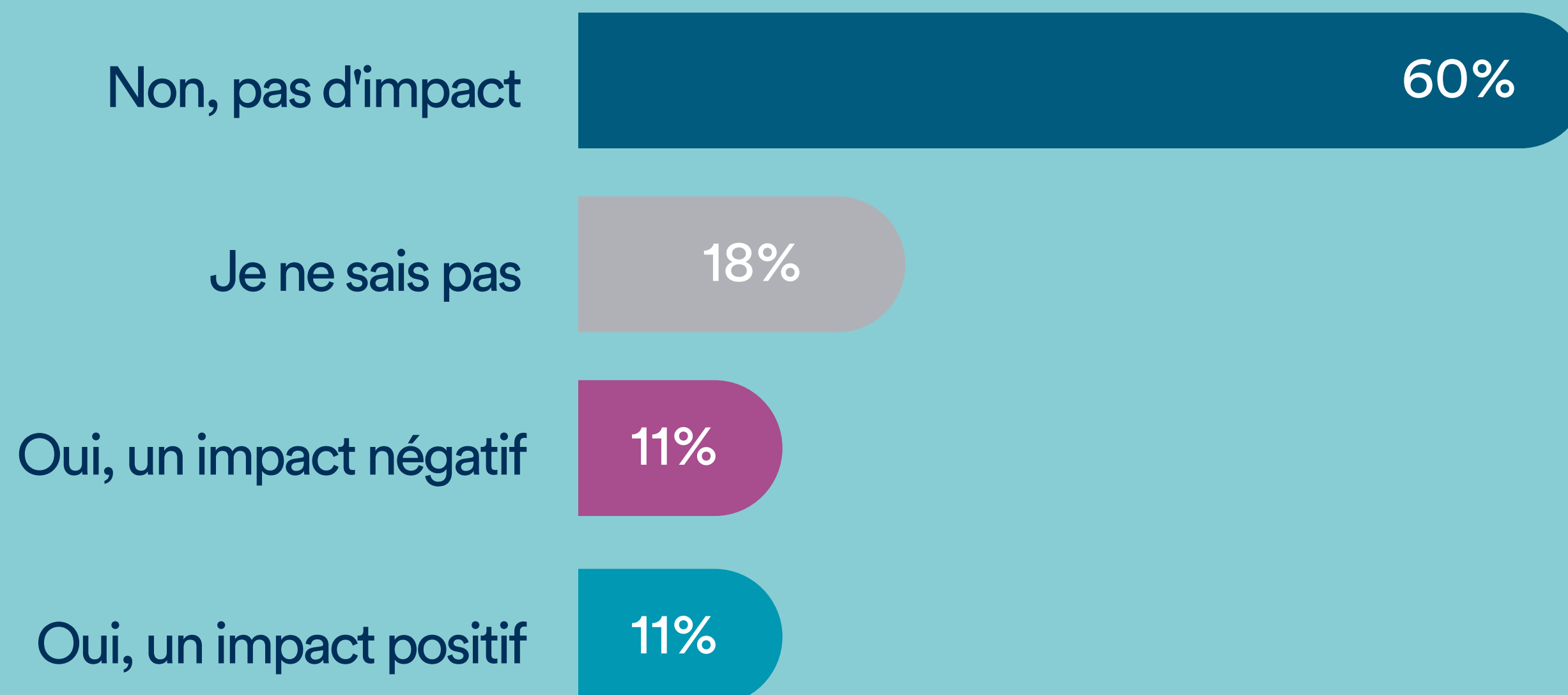
DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE

Un impact faible sur la durée d'aboutissement des recherches

Puisque le précédent mandat n'est généralement pas ou peu évoqué, l'impact sur la durée d'aboutissement de la recherche ne se fait pas réellement ressentir. À noter toutefois : lorsque le candidat a fait état d'un précédent mandat, l'impact s'est avéré positif comme négatif, à part égale. Preuve en est que si le sujet reste généralement tabou et continue à faire peur, il y aurait cependant une évolution positive.

FOCUS PANEL OASYS

PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ENGAGEMENT EN TANT QUE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL AIT EU UN IMPACT SUR LA DURÉE D'ABOUTISSEMENT DE VOTRE RECHERCHE ?



Des compétences,
oui, mais
pour quelle
valorisation ?

5

Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ INTERNE



Les verbatim
de l'enquête

"Je suis passé de technicien
maintenance à préventeur."

Ma fiche métier a été modifiée en
tenant compte des actions réalisées
dans le cadre de mes fonctions CSE et
syndicales."

"J'ai souhaité reprendre un poste opérationnel et cela n'a pas été évident à obtenir. J'ai fait valoir mon expérience de négociatrice pour devenir responsable de suivi grand compte. Les similitudes sont nombreuses entre la négociation d'un accord et le suivi d'un contrat".

Alia Lassamen, coordinatrice CFDT chez Atos Eviden.



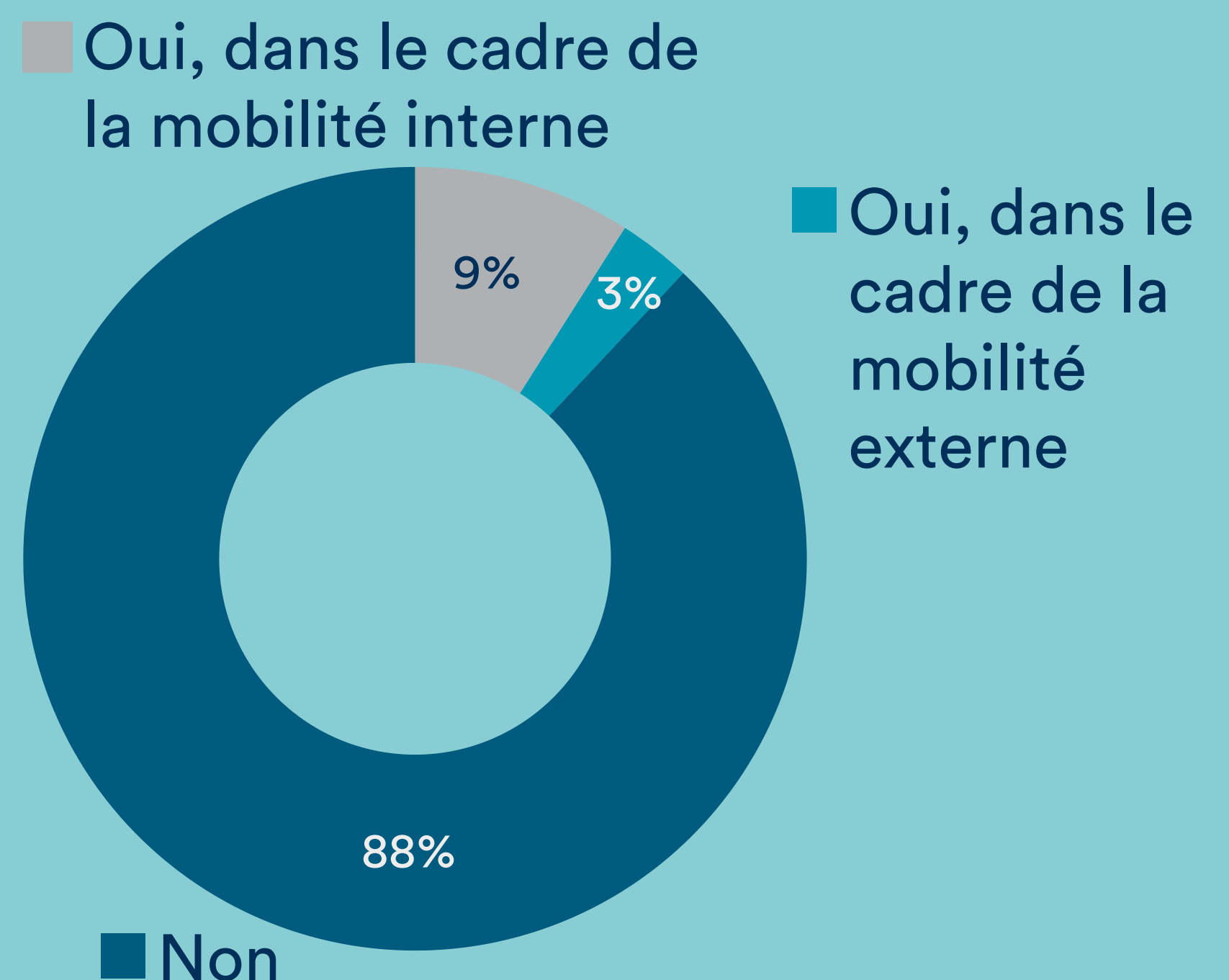
Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

Pour 88 % des répondants, les compétences qu'ils ont acquises durant leur mandat n'ont jamais été valorisées.

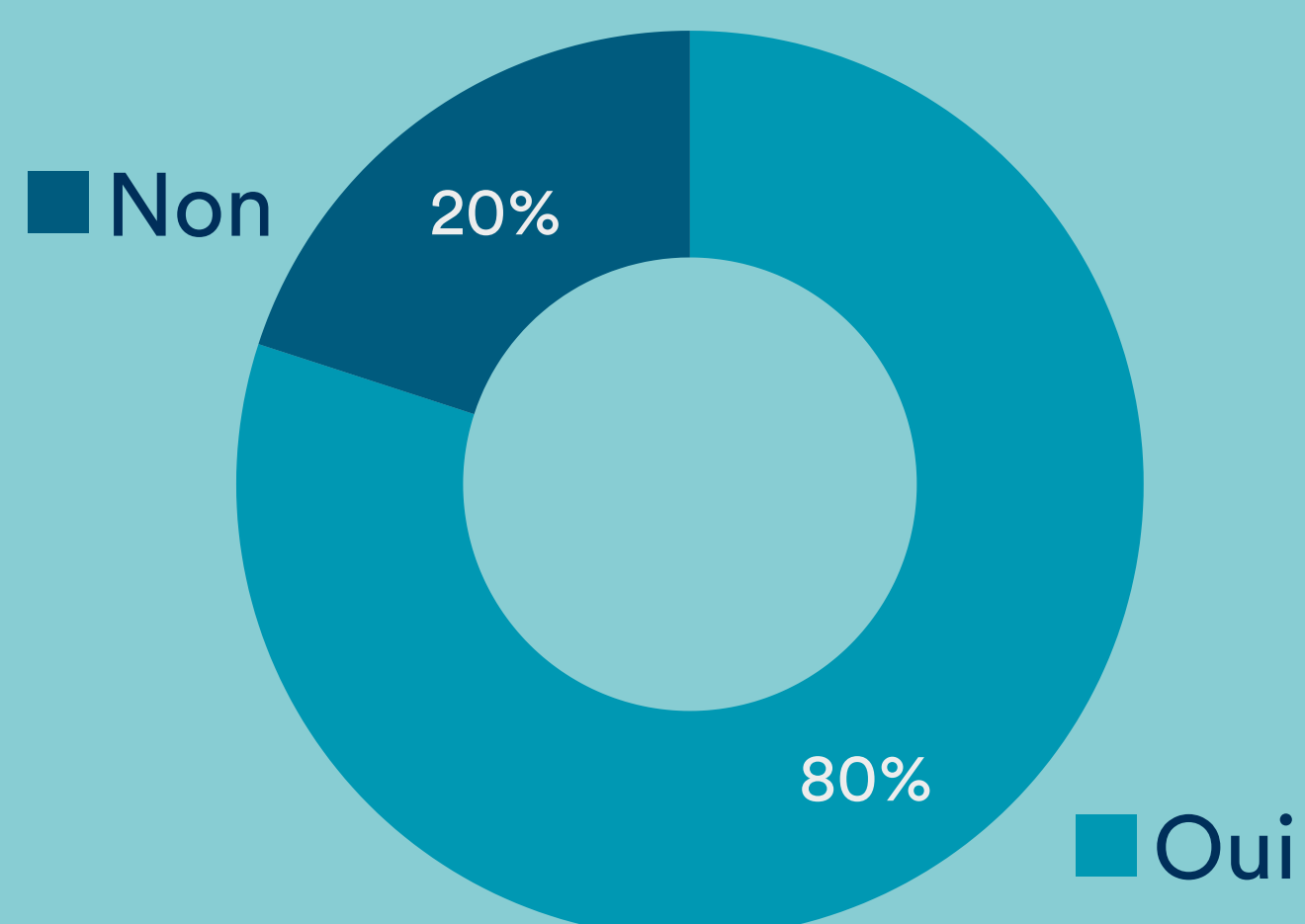
Ils sont pourtant 80 % à estimer qu'elles justifieraient pourtant une promotion.

Et si, comme nous l'avons vu précédemment, il s'avère difficile de faire état de ces compétences, comment alors les objectiver ?

CES COMPÉTENCES ONT-ELLES DÉJÀ ET VALORISÉES ?



CONSIDÉREZ-VOUS QUE CES COMPÉTENCES POURRAIENT JUSTIFIER UNE PROMOTION ?



"Dans mon entreprise, des syndicalistes ont été promus. À chaque fois des collègues s'interrogent sur les vraies raisons de leur promotion."



Les verbatims de l'enquête

"Il est important que les salariés constatent que l'engagement syndical au côté des salariés n'est pas un sacrifice mais une façon de travailler différente qu'ils peuvent envisager, surtout pour les ingénieurs, cadres et techniciens."

"J'ai quand même réussi à obtenir un échelon supplémentaire. Même si c'était plus dans le cadre d'une discrimination syndicale qu'une vraie reconnaissance de mes compétences."

"Je suis cadre généraliste et ces compétences font partie de celles déjà attendues dans mon job. Elles pourraient être intéressantes pour une mobilité transversale, mais pas pour une promotion."

Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE



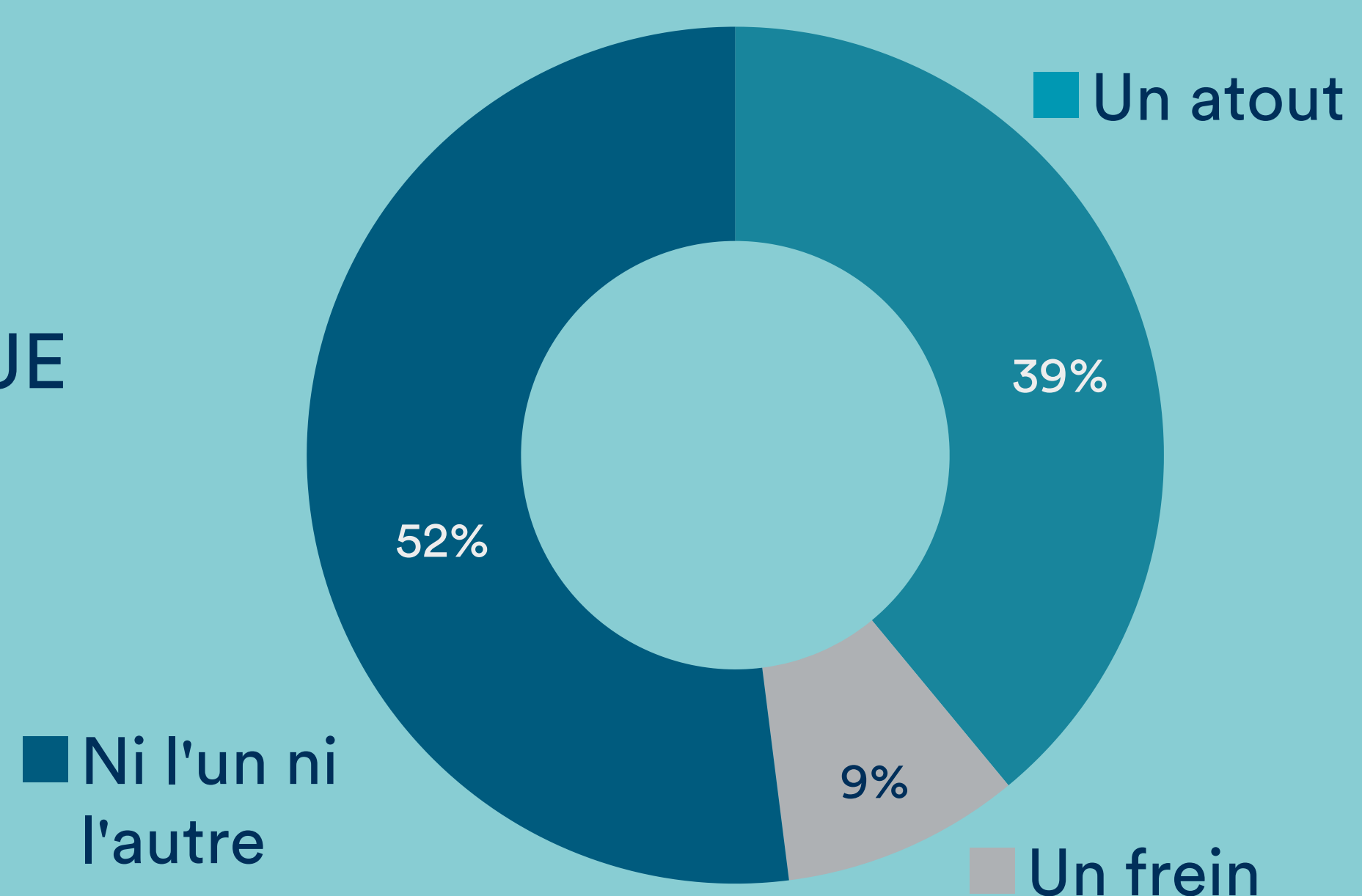
Les verbatim de l'enquête

"J'en ai parlé. Mener des négociations et gérer un projet de bout en bout a été un atout pour ma candidature. La gestion des relations sociales est un vrai souci pour un dirigeant et l'avoir expérimenté permet d'apaiser les angoisses liées au sujet."

Une expérience bénéfique pour une nouvelle activité professionnelle

FOCUS PANEL OASYS

POUR VOTRE NOUVELLE
ACTIVITÉ, VOTRE
ENGAGEMENT EN TANT QUE
REPRÉSENTANT DU
PERSONNEL CONSTITUE /
A CONSTITUÉ



Si l'expérience de représentation du personnel reste neutre pour la majorité des personnes interrogées, ils sont toutefois près de 40 % à estimer l'impact positif de cette expérience spécifique pour leur nouvelle activité. Seulement moins de 10 % estiment que leur engagement a constitué un frein.

Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE

Les compétences acquises durant le précédent mandat, mises au service du nouveau projet

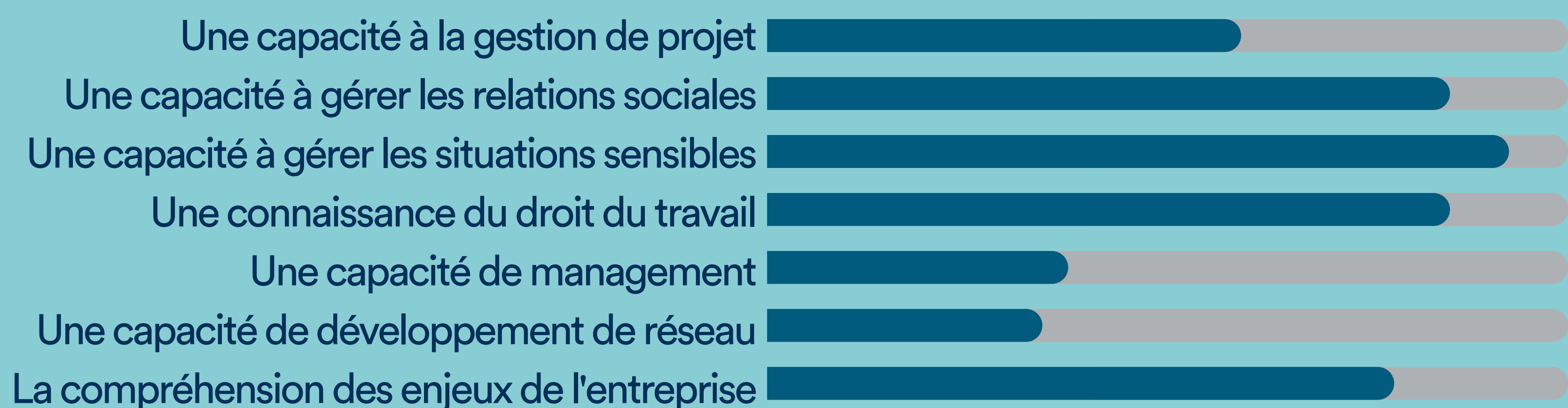
La majorité des répondants estiment que les compétences acquises durant leurs fonctions de représentant du personnel leur ont cependant été globalement bénéfiques pour leur nouveau projet professionnel, que ce soit en termes de savoir et savoir-faire, que de posture et de savoir-être.

Les compétences managériales, de leadership et de développement de réseaux sont cependant plutôt reléguées au second plan.

Réalité ou distorsion liée aux représentations véhiculées par ces compétences ?

FOCUS PANEL OASYS

SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE UTILES POUR LE NOUVEAU PROJET

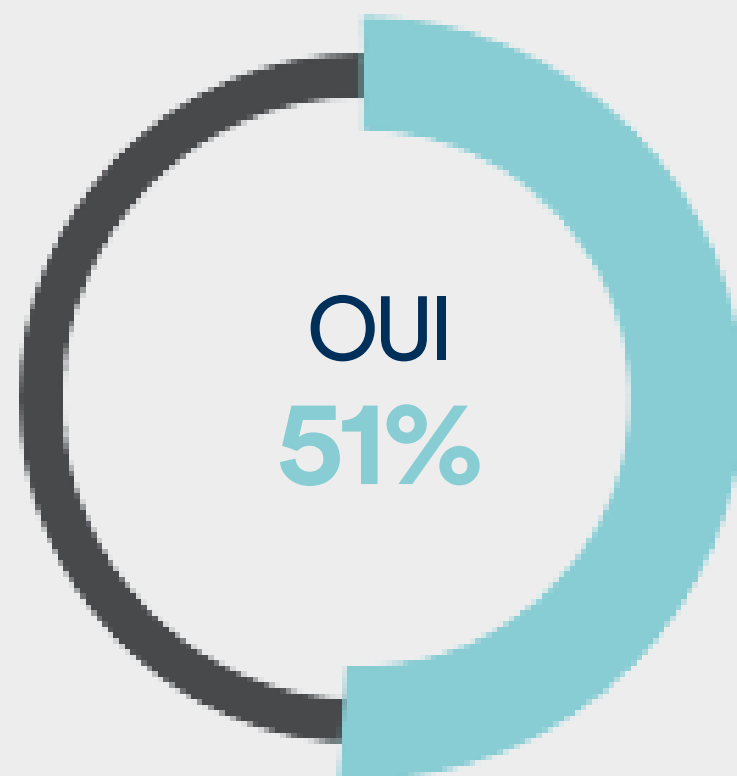


COMPORTEMENT, POSTURE ET SAVOIR-ÊTRE, POUR MON NOUVEAU PROJET

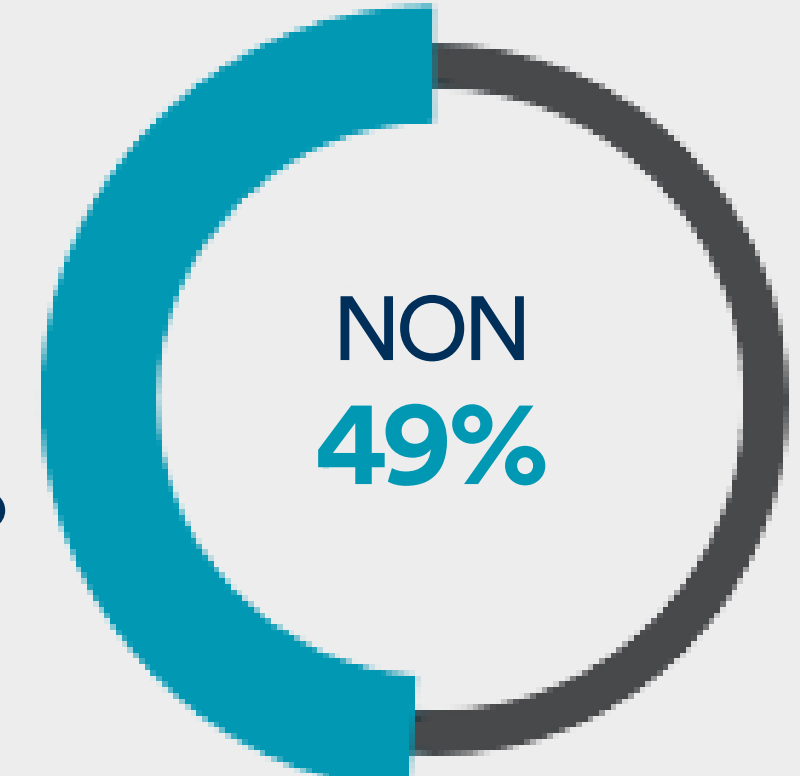


Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

PARCOURS DIPLÔMANTS



SOUHAITEZ-VOUS VOUS ENGAGER SUR UN PARCOURS DIPLÔMANT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES ACQUISES DURANT VOTRE MANDAT ?



La meilleure façon ne serait-elle pas de faire reconnaître ces compétences par une validation officielle ?

Une majorité des personnes interrogées serait prête à se lancer dans un parcours diplômant, les autres répondant s'estimant "trop seniors" pour valoriser leur employabilité grâce à cette démarche.

La voie diplômante de la VAE



Les verbatim de l'enquête

"J'ai décroché une licence éco gestion grâce à la VAE ainsi qu'une certification de formateur."

"C'est une façon de reconnaître mon parcours syndical mais sans avoir nécessairement besoin d'en parler."

Patrick Michel, ancien permanent syndical PSA, diplômé de l'Executive Master "Dialogue social et stratégie d'entreprise" de Sciences Po



Cycle Quels élus pour demain ?

"Dans le cadre d'une VAE, il faut être bien conscient que c'est un processus qui s'inscrit dans le temps, a minima une journée par semaine sur une période de 6 mois, pour produire un rapport et passer devant le jury. Il est important d'être précis dans l'identification des blocs de compétences et les options. Mon entretien avec un conseiller en évolution professionnelle spécialisé sur les parcours militants a été essentiel pour m'aider à structurer mon dossier et je tiens à souligner que l'employeur a par ailleurs la responsabilité de faciliter une telle démarche."

Debra Reynolds, Déléguée syndicale CGT dans l'enseignement privé hors contrat, pour un objectif d'obtenir un Master 2 de droit social en entreprise.



Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

ZOOM SUR LES CERTIFICATIONS


Faire certifier son expérience d' élu CSE est un droit

La certification des compétences des élus du CSE (comité social et économique) existe depuis 2018.

Le fait d'être élu d'un CSE est un engagement car il impose de représenter les salariés, de porter leurs préoccupations, leurs attentes et de défendre leurs droits. Cela suppose d'assumer des responsabilités et d'y consacrer du temps. En contrepartie, le mandat d' élu donne légalement droit à une certification des compétences acquises durant la mission, et permet ainsi de faire reconnaître le travail accompli au sein du CSE, facteur non négligeable de développement de l'employabilité de l' élu. Il est important que chaque élu connaisse cette possibilité et puisse la faire valoir au cours de son parcours professionnel.

Il existe à ce jour **6 certifications** associées aux compétences que peuvent acquérir les élus au cours de leur mandat. Elles sont portées par le ministère du travail et l'AFPA en est l'opérateur.

Les 6 domaines de certification professionnelle

1. Encadrement et animation d'équipe.
 2. Gestion et traitement de l'information.
 3. Assistance dans la prise en charge de projet.
 4. Mise en œuvre d'un service de médiation sociale.
 5. Prospection et négociation commerciale.
 6. Suivi de dossier social d'entreprise.
- 

Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

ZOOM SUR LES CERTIFICATIONS

Certification des compétences avec l'AFPA, mode d'emploi



1 entretien individuel avec le conseiller AFPA, pour être orienté vers le bon CCP (certificat de compétences professionnelles), en fonction de son expérience.



Des ateliers collectifs pour affiner son projet et préparer un dossier écrit.



La mise en exergue de quelques réalisations durant l'exercice de son mandat.



Un entretien oral face à un jury d'experts pour démontrer l'acquisition des compétences dans le CCP, et la capacité à les transposer dans un métier

Scan me



Des compétences, oui, mais pour quelle valorisation ?

ZOOM SUR LES CERTIFICATIONS

Une montée du niveau des certifications accessibles aux élus dans le cadre de leur mandat est attendue. L'assistance dans la prise en charge de projet qui fait aujourd'hui l'objet d'une certification ne pourrait-elle pas, par exemple, se décliner en une certification de responsable de projet ?

Un élargissement des certifications serait aussi possible sur les champs de la prévention en santé au travail.

"Les conditions d'accès ont été facilitées mais cela nécessite tout de même au moins 2 heures de travail hebdomadaire pendant 10 semaines pour chacune des certifications. Les niveaux proposés ne correspondent pas aux profils de beaucoup de nos militants".

Laurence Gnonlonfoun, déléguée nationale au dialogue social à la CFE-CGC.



L'engagement, et si c'était à refaire ?

6

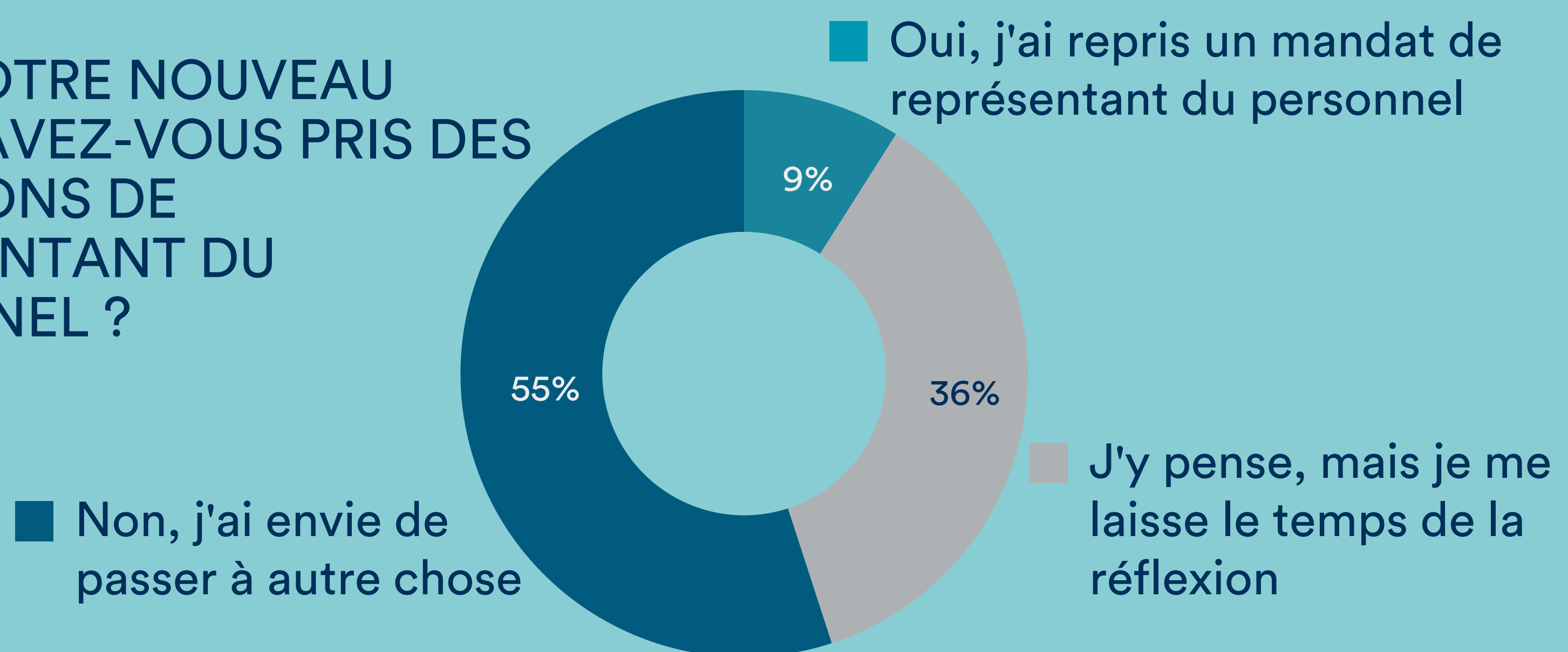


L'engagement, et si c'était à refaire ?

45 % des répondants vont dans le sens d'un nouvel engagement, même s'ils ne sont que 9 % à avoir effectivement repris un mandat. 55 % jettent l'éponge.

FOCUS PANEL OASYS

DANS VOTRE NOUVEAU POSTE, AVEZ-VOUS PRIS DES FONCTIONS DE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL ?



Les verbatims de l'enquête

"Si je constate en arrivant que la ou les personnes qui tiennent les mandats sont compétentes et que je ne ferai pas mieux, je leur laisse la place. Si, par contre, je constate que les mandats sont remplis par complaisance avec la direction, là j'essaierai de m'engager dans un ou plusieurs mandats. C'est le besoin de justice qui me pousse."

"Cela dépend de la situation mais si oui, sans précipitation."

"Trop mal vu quand on débute dans un nouveau travail... Malheureusement."

"Pas avant 3 ans... On s'investit dans le new job avant, non ?"

Ces chiffres reflèteraient-ils le dilemme que l'on peut ressentir face à la perspective d'un nouvel engagement ?

D'un côté, le dévouement à une cause majeure, le sentiment d'utilité, et l'expérience apprenante, et de l'autre, le manque de reconnaissance, les préjugés et un sentiment de discrimination.

Les préjugés
ont la vie dure !

7

Les préjugés ont la vie dure !

Malgré de rares exceptions, les nombreux témoignages et commentaires reçus lors de notre enquête montrent à quel point l'exercice d'un mandat de représentant du personnel est majoritairement ressenti de part et d'autre comme un engagement d'opposition et non comme un engagement de construction.



Les verbatim de l'enquête

"Difficile de faire reconnaître des compétences acquises dans un cadre syndical comme bénéfiques dans le cadre professionnel."

"Vendre ses compétences à sa DRH n'est pas applicable compte-tenu du rapport de force latent ou explicite entre OS et direction."

"D'une manière générale, les employeurs associent souvent les élus à des empêcheurs de tourner en rond, et ne comprennent pas qu'il vaut mieux marcher ensemble que se tirer dans les pattes."

"La reconnaissance des compétences acquises implique l'abandon des mandats."

"Si les compétences acquises via mes activités syndicales et de représentation du personnel me sont utiles quotidiennement à titre personnel et professionnel, elles agissent souvent comme un repoussoir auprès du management intermédiaire qui me perçoit surtout comme une source potentielle de problèmes et d'obstacles dans l'exercice de leur autorité."

"Il est très difficile de parler de ses mandats. Les interlocuteurs ne comprennent pas les compétences acquises lors de ces mandats ou n'ont pas envie de le savoir. C'est encore largement dénigré par les employeurs."

"Pour la tenue de mon mandat d'élu j'ai le soutien de la RH, du manager et du syndicat mais il n'y a pas de discussion et d'évaluation des compétences nouvelles acquises dans ce cadre d'activité."

"Il va falloir lever des clichés. Oui, un porteur de mandat CGT peut parfaitement occuper un poste managérial et nous pouvons parfaitement admettre qu'une ancienne élue CFE-CGC prenne la direction d'un établissement où nous sommes majoritaires, comme cela est déjà arrivé. On lui promettait l'enfer, cela s'est très bien passé."

Grégory Lewandoski, représentant de la Coordination CGT chez Thales



"Malheureusement les compétences ne sont pas reconnues au sein de l'entreprise même si le dialogue social est bon."

De fait, comment franchir cette barrière, et parler "compétences" avec objectivité ? Élus, managers et DRH arriveront-ils un jour à dépasser les clichés et les préjugés ? Cela ne passerait-il pas par une "professionnalisation reconnue" de la fonction de représentant du personnel, bannissant les phénomènes de posture et les idées reçues, et valorisant un rôle essentiel au service de l'entreprise et de ses salariés ?



Paroles d'expert

8



Paroles d'expert



CHRISTOPHE BADAIRE
Consultant senior chez Oasys Mobilité



Depuis que j'exerce ce métier, j'ai accompagné un certain nombre de représentants du personnel en transition professionnelle, souvent à la suite d'une restructuration. Les personnes pouvant alors réaliser leur transition dans le cadre d'une mobilité interne ou d'une mobilité externe. Ces parcours sont toujours singuliers et un point revient régulièrement : la difficulté à parler de son expérience syndicale à un recruteur.

La question surgit très tôt : "Est-ce que je dois parler de mon mandat ? Est-ce que je peux en parler à un recruteur ? Et si oui, comment ?".

Au travers de mon expérience et des différents échanges que j'ai pu avoir avec des acteurs des ressources humaines et des relations sociales, je peux dire que cette interrogation légitime, touche un sujet qui reste sensible. Un mandat syndical n'est pas une ligne de CV comme les autres : il peut réveiller rapidement des préjugés, voire des craintes.

1. Faut-il en parler ?

J'identifie deux cas de figure :

- 1** - La personne a le choix d'en parler ou pas : le recruteur n'a pas connaissance du mandat du candidat. Le candidat peut légitimer sa candidature sur son parcours professionnel seul.
- 2** - La personne n'a pas le choix : le recruteur connaît l'existence du mandat du candidat car cela se passe dans le cadre d'une mobilité interne ou bien, dans le cadre d'une mobilité externe, car ses actions ont été médiatisées. Ce sont les compétences acquises durant son mandat qui lui permettent de légitimer sa candidature.

Dans le premier cas, je n'ai pas de réponse malheureusement à donner. Il y a certes des avantages mais aussi d'indéniables inconvénients. C'est donc un choix personnel !

Quels seraient les avantages à parler de son expérience ?

- Montrer des compétences concrètes : négociation, gestion de conflit, gestion de crise, écoute active, animation de groupe, diplomatie, gestion de projet social.
- Témoigner d'une grande maturité relationnelle et d'une connaissance fine des dynamiques sociales en entreprise.
- Présenter des qualités de leadership, courage, sens du collectif, capacité à défendre et fédérer.
- Faire valoir une profonde connaissance du monde du travail, des salariés, des enjeux humains et sociaux.
- Renforcer sa crédibilité pour des postes RH, management, formation, médiation, relations sociales ou communication.

Quels sont les risques à parler de son expérience ?

- Si mal formulée, l'expérience peut être interprétée comme une posture militante plutôt que comme une expérience professionnelle.
- Certains recruteurs associent automatiquement le syndicalisme à l'opposition ou à la contestation, ce qui suscite une méfiance.
- Dans certains contextes, afficher un engagement peut fermer des portes si le recruteur a des préjugés politiques ou idéologiques.
- Si mal présentée ou trop mise en avant, elle peut donner une image revendicative ou conflictuelle.
- Même si le candidat dit ne plus vouloir exercer de mandat, le recruteur peut craindre une proximité trop forte avec les syndicats, perçue comme source de tension interne.

Mais soyons honnête, s'il peut y avoir des avantages, le risque de déclencher des "a priori" est très important : la peur d'être catalogué "syndicaliste", "opposant" ou "revendicatif" demeure bien réelle. Et pourtant, cette expérience mérite d'être valorisée. Être élu du personnel, c'est avoir exercé des responsabilités importantes négocier, gérer des conflits, accompagner des salariés en difficulté, représenter des intérêts collectifs, parfois dans des contextes de crise. Ce sont des compétences professionnelles à part entière.

2. Comment en parler ?

Alors, si le candidat fait le choix d'en parler ou bien, comme je l'ai expliqué précédemment, s'il n'a pas le choix, il faudra qu'il apprenne à valoriser cette expérience. Mal présentée, elle peut être mal comprise et réduire le candidat à une image militante. Bien formulée, elle peut devenir au contraire un marqueur fort de maturité, d'intelligence relationnelle et de leadership.

Notre travail consistera justement à accompagner les élus à reformuler leur expérience et à transformer leur vécu en un langage professionnel.

Par exemple, un élu qui dit : “J’ai négocié un accord sur la qualité de vie au travail” apprendra à reformuler : “J’ai piloté un projet de transformation sociale impliquant la direction et les partenaires sociaux.” Derrière ce changement de vocabulaire, il y a aussi une prise de conscience : ce qu’ils ont fait pendant leur mandat relève d’une vraie fonction de pilotage, de médiation, de conduite du changement.

On parlera souvent de “fenêtre de tir” pour aborder ce sujet. Sur un CV, le mot “syndical” peut facilement susciter des réticences, bloquer le processus et empêcher le candidat de s’expliquer et d’argumenter.

En revanche, pendant un entretien, au moment où le recruteur évoque la communication, le management ou la gestion de situations humaines, il pourrait être intéressant d’en parler.

L’objectif ne serait donc pas de cacher, mais de choisir le bon contexte et les bons mots : ceux des compétences, pas ceux de la revendication.

Cet exercice de reformulation peut redonner de la confiance. Les élus découvrent qu’ils ne sont pas seulement des représentants, mais aussi des professionnels du collectif. Quand ils apprennent à présenter leur parcours sous cet angle, le regard des recruteurs change.

3. Mais malgré tout...

Pourtant, dans ma pratique, aucun des représentants du personnel n’a choisi d’évoquer son mandat. Ils veulent passer à autre chose, retrouver une forme de neutralité, ne plus être perçus à travers un engagement qui a parfois été usant. Presque tous craignent aussi d’effrayer un recruteur ou de rouvrir un sujet potentiellement clivant. Tout du moins, ils ne veulent prendre aucun risque.

Je comprends ce réflexe. Après des années de négociations, de tensions ou d’exposition, il est légitime de vouloir tourner la page. Mais c’est aussi dommage, car ces expériences sont souvent des atouts considérables. Elles révèlent des qualités de gestion humaine, de communication et de responsabilité que beaucoup d’entreprises recherchent sans toujours savoir où les trouver.

L’enjeu, pourrait être de réapprendre à parler de soi autrement et de quitter le registre du militantisme pour celui du management humain. Quand un ancien élu comprend qu’il n’a pas seulement “défendu”, mais aussi “construit, négocié et fédéré”, il reprend la main sur son parcours.

Et ce jour-là, il ne parle plus d’un mandat syndical, mais d’une expérience unique de leadership au service du collectif, une valeur rare et précieuse, dans le monde du travail d’aujourd’hui.



Isabelle MERCIER

Consultant Secrétaire nationale de la CFDT, responsable des enjeux du travail et de la politique de formation syndicale



Réussir la transition après un mandat syndical : un enjeu clé pour l'avenir

Aujourd'hui, on ne termine plus une série de mandats syndicaux par le départ en retraite. Les jeunes et les moins jeunes s'engagent, mais plus nécessairement sur une longue durée. Pour s'engager, les adhérentes et adhérents posent rapidement la question de ce que deviendra leur parcours professionnel à l'issue de ce mandat... Bref, il n'est plus ni possible ni raisonnable de ne pas travailler avec insistance et innovation sur l'articulation des parcours syndicaux avec les parcours professionnels des personnes concernées, qu'elles soient issues de la fonction publique ou du secteur privé, qu'il soit marchand ou de services.

À la CFDT, lorsque nous évoquons ce sujet, nous prenons parfois comme exemple l'exercice du marathon pour illustrer l'une des dimensions importantes de ce défi. On ne gagne pas un marathon en commençant à s'entraîner la veille du départ ; il en va de même pour une sortie réussie de mandat : il est impossible de résoudre la question du projet professionnel, de la valorisation des compétences acquises lors d'un mandat, six mois avant la fin dudit mandat. Il est donc nécessaire que ce sujet soit sérieusement pris en compte dès le début d'un premier mandat électif ou désignatif.

Ainsi, il nous semble important à la CFDT de déployer des outils, des dispositifs et des accompagnements, pour que cette articulation entre des parcours militants et des parcours professionnels soit la plus réussie possible. Au regard de la diversité des personnes qui occupent un mandat (mandat interne à une entreprise, une fonction publique ou interne à l'organisation syndicale elle-même), de la diversité de leur formation initiale ou de leur expérience, de la multiplicité des mandats ainsi que de celle des politiques RH de leur entreprise ou administration d'origine, il nous est apparu indispensable de multiplier les approches, les outils pour que chacune et chacun puisse y trouver de quoi avancer. Ainsi, avons-nous créé et développé un jeu d'information ("La Fresque du Parcours Militant", outil déposé à l'INPI).

Ce jeu a un double objectif :

- D'une part, sensibiliser et informer nos militants sur tous les dispositifs, outils, financements existants, soit sur le marché, soit en interne à la CFDT, et qui peuvent concourir à faciliter les parcours professionnels après l'exercice d'un mandat ;
- Et d'autre part, ce jeu peut permettre de faire un bilan de ce qui est mis en œuvre ou non par une instance ou une organisation à propos de cette thématique. Nous y passons en revue les outils légaux et réglementaires, les bonnes pratiques repérées par les militants CFDT (que cela concerne des accords d'entreprises, des pratiques d'entretiens professionnels, d'entretien de début ou de fin de mandat CSE, des rapports d'étonnement...), des outils à destination des managers de militants engagés dans un mandat.

Enfin, ce jeu permet de repérer les multiples organismes, dispositifs, outils concrets disponibles sur le marché et qui peuvent chacun contribuer à ce que cette transition soit une transformation professionnelle couronnée de succès. Par ailleurs, concernant la valorisation des compétences, les VAP et VAE tiennent une grande place. Mais les possibilités de VAP sont plus importantes que la capacité (et l'utilité) d'un militant à les réaliser.

En effet, souvent l'activité d'un élu couvre plusieurs domaines de compétences. Il est donc nécessaire, au préalable, de passer par une étape d'élaboration du projet professionnel et personnel, permettant ensuite de choisir le bon parcours de valorisation des compétences. Pour franchir cette étape et construire son propre projet professionnel, encore faut-il avoir conscience de ses compétences et de ses appétences. Ainsi, nous travaillons à un dispositif permettant d'avancer sur chacune de ces étapes.

De la même manière, il nous apparaît indispensable de développer des relations et des partenariats avec les organismes de formation qui peuvent déployer des VAP ou VAE pour les militants et militantes. L'AFPA, qui est l'opérateur des six certifications concernant six blocs de compétences syndicales, figure évidemment parmi ces interlocuteurs. Si ces VAE sont les outils d'une reconnaissance symbolique des compétences exercées lors d'un mandat, elles doivent être complétées par d'autres certificats (donc d'autres heures de formation) si le candidat souhaite obtenir un titre professionnel, seul véritable sésame pour un employeur.

Au-delà de l'AFPA, d'autres organismes déploient des VAE, voire des VAP, plus facilement accessibles à des militants syndicaux, comme ce qui se fait avec l'ETUI pour les formateurs/concepteurs. Certaines universités participent aussi à cette dynamique ; citons par exemple l'université Jean Monnet à Sceaux, qui a ouvert depuis de longues années une licence en droit en un an, laquelle a fait ses preuves. Il est difficile de connaître l'ensemble de ces dispositifs et de suivre leur évolution dans le temps, et dans une seconde phase, de pouvoir "décrocher" un financement ad hoc pour les militants intéressés.

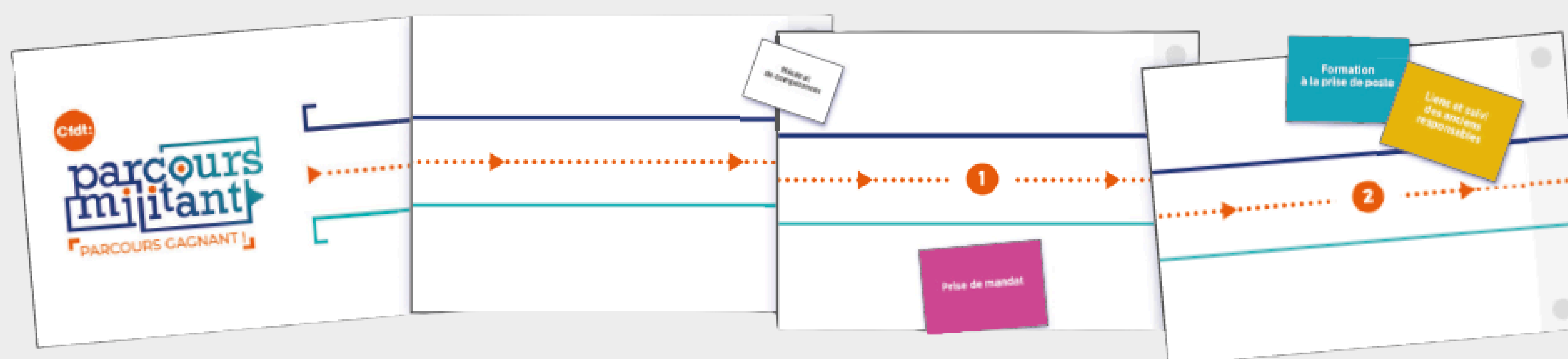
À travers ce que nous développons, nous sommes attentifs à sensibiliser et populariser ce sujet, pour les enjeux de rebond professionnel cités plus haut et parce que nous pensons que le renouvellement générationnel ne se fera pas sans cette attention portée aux devenirs professionnels des militants d'aujourd'hui et de demain. De la même manière qu'il semble indispensable à tout milieu de travail d'avoir une GPEC ou GEPP vivante et actualisée afin de permettre à tous les salariés ou agents d'avoir un déroulé de carrière adapté et riche, nous insistons en interne pour que ce sujet prenne corps dans toute l'organisation et que les occasions de parler de cet aspect de la vie militante et d'y travailler se multiplient.

Un réseau a été créé permettant une mise en commun de ce qui se fait dans toute l'organisation. Ces moments de travail en réseau nous donnent aussi l'occasion d'actualiser nos connaissances dans ce domaine en invitant des acteurs externes, experts d'un aspect de ce sujet. Nous avons ainsi accueilli récemment une responsable APEC qui a présenté aux référents présents ses nouveaux services spécifiques, développés en direction des élus syndicaux, afin de les accompagner dans leur retour à un emploi ajusté et valorisant après l'exercice de mandats, qu'ils soient cadres ou non.

Ouvrir et sensibiliser le monde du travail aux compétences développées par les élus qui exercent un mandat syndical, d'une part, et apprendre à rendre compte de son activité syndicale et des compétences et appétences développées avec des mots d'entreprise, d'autre part, sont les deux rôles d'une conduite optimale de ce dossier.

Du côté des syndicalistes, il s'agit de pouvoir lister les compétences acquises à travers des expressions et des notions du monde de l'entreprise ou de la fonction publique et à travers des exemples qui sont signifiants pour un recruteur. Il est aussi essentiel de dépasser l'obstacle d'avoir exercé ces compétences dans un environnement qui ne connaît qu'un très faible exercice hiérarchique et de pouvoir les adresser à un monde qui fonctionne historiquement sur des relations hiérarchiques (sur lesquelles s'appuient la réglementation, les déroulements de carrière, les méthodes de travail et de motivation).

Du côté du management et des fonctions RH, nous valorisons les pratiques (qui se lisent dans certains accords GEPP ou de dialogue social) qui visent à informer tout manager de ce que sont les relations et le dialogue social et de ce que cela implique du côté de l'élu ou du mandaté en termes de compétences. Là aussi, modifier le regard et la représentation qui en est faite dans la tête des responsables et des managers est une nécessité qui impliquerait probablement de commencer par en faire un sujet lors des années de formation universitaire, dans les écoles d'ingénieur ou de commerce.



Paroles d'expert



Vincent THIENNOT

Président du Conseil de surveillance Epargne Salariale du groupe Carrefour, représentant l'organisation syndicale FO



Les entreprises françaises multiplient les discours sur la responsabilité sociale, la qualité du dialogue social et la Valorisation des compétences. Pourtant, lorsqu'il s'agit de reconnaître concrètement l'engagement syndical, l'écart entre les principes affichés et la réalité demeure important. Pour exemple, en 2017 un accord de groupe dans l'entreprise Carrefour a été négocié et signé par FO afin de valoriser les parcours professionnels des élus et titulaires de mandats syndicaux.

Nous avons toujours à l'esprit un principe clair chez FO Carrefour : l'exercice d'un mandat ne doit ni pénaliser une carrière ni invisibiliser les compétences acquises. Près de dix ans plus tard, force est de constater que cet accord n'a pas produit les effets attendus au vu du manque de transparence, d'éléments de pilotages factuels transmis tout au long de cet accord afin qu'un suivi précis soit évalué. Cette situation interroge, car l'engagement syndical recouvre aujourd'hui des responsabilités de premier plan. Les représentants syndicaux sont poly-actifs dans leurs différents mandats et doivent jongler en permanence entre les interlocuteurs et les analyses de documents. Cet engagement les amène à négocier des accords collectifs structurants, participer à la prévention des risques psychosociaux, travailler sur l'emploi et les conséquences des choix stratégiques de l'entreprise, la formation professionnelle, piloter des dossiers nationaux avec précision pour qu'un échange constructif soit établi avec les services des Ressources Humaines.

Aujourd'hui, à l'approche de mes 40 ans avec près de 20 années en tant que militant FO pour le groupe ITMLAI Intermarché et le Groupe Carrefour, cet engagement syndical me permet de poursuivre mon expérience sur différents domaines et périmètres, en cumulant des connaissances acquises et de transmettre à mon tour ces compétences aux équipes sur le terrain que ce soit sur l'épargne salariale ou encore le management des équipes.

Ces missions ont permis de développer des compétences reconnues dans tous les autres champs professionnels : expertise juridique, gestion de projet, capacité d'analyse stratégique, rapport psychologique sur l'humain et ses conséquences, le sens du dialogue et de la décision. Dans le même temps, les salariés du groupe Carrefour, comme dans de nombreuses grandes entreprises, sont confrontés à une succession de plans stratégiques, de réorganisations et de plans de départs volontaires. Les conséquences sont connues : perte d'expertise, fragilisation des services, dégradation des conditions de travail et affaiblissement du dialogue social. Les compétences existent, y compris celles développées dans l'exercice des mandats syndicaux, mais elles ne sont ni reconnues ni pleinement intégrées aux stratégies de ressources humaines. Pour FO Carrefour, la valorisation des mandats syndicaux constitue un marqueur essentiel de la sincérité et de reconnaissance du dialogue social. Un dialogue qui ne reconnaît pas celles et ceux qui le font vivre durablement ne peut être qu'incomplet.

Pour FO Carrefour : pour qu'un message soit bien perçu et compris par tous, l'important est d'évoquer les revendications et/ou remontées du terrain aux bonnes personnes au bon moment. Redonner une dynamique aux accords existants, reconnaître les compétences acquises dans l'engagement syndical et articuler réellement ces parcours avec les politiques d'emploi et de formation ne relèvent pas d'un privilège. Il s'agit d'un choix politique et social, révélateur du modèle d'entreprise que nous souhaitons construire : un modèle fondé sur la reconnaissance du travail, de l'engagement collectif et de l'intelligence sociale. La reconnaissance des mandats syndicaux peut-elle être considérée comme un révélateur de la sincérité du dialogue social ?

Paroles d'expert



Laurence GNONLONFOUN
Déléguée nationale Dialogue social CFE CGC



A la CFE CGC nous sommes convaincus que le parcours syndical permet d'augmenter ses compétences professionnelles. Cependant des conditions doivent être réunies pour ce faire.

Bien souvent le salarié mandaté ne sait pas lors de sa prise de mandat quelles sont les compétences qu'il va acquérir et ne se rend pas compte lors de l'exercice de son mandat de ce qu'il a acquis. D'autant qu'à de rares exceptions près, aucune reconnaissance ne lui est donnée quand il ne subit pas des critiques sur ses capacités et sa tenue de mandat. Cette situation est parfois émotionnellement difficile à supporter. Aussi, notre organisation agit pour accompagner ses adhérents.

Ainsi le CFS (Centre de Formation Syndicale) CFE-CGC propose une formation de deux jours de « Valorisation du parcours syndical » qui a pour but de permettre aux participants de prendre conscience de leurs savoirs et de fortifier leur amour propre. Lors de ce stage, une présentation des outils mis à leur disposition est faite par le délégué national au dialogue social. Par ailleurs un réseau de référents désignés par chacune des 17 fédérations de notre organisation syndicale a été constitué pour faire des propositions sur ce sujet dans le cadre du service du dialogue social CFE-CGC.

L'objectif de la confédération est de permettre à ses militants d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions possibles et de les aider à réaliser leur projet. Pour cela plusieurs moyens sont mis à leur disposition. En particulier un programme très complet de formations est proposé tant au niveau national confédéral (CFS) qu'au niveau des fédérations ou des unions régionales. Une part croissante du budget de notre organisation est consacrée à ce domaine pour accompagner l'augmentation du nombre de nos adhérents, approfondir leur connaissance et assurer leur crédibilité.



Par ailleurs l'organisation interne de la confédération avec des secrétaires nationaux par domaine, permet une production efficace et renouvelée de guides thématiques, de fiches techniques, de documentations sur tous les sujets qu'ont à traiter les salariés mandatés. Ces documents sont disponibles dans l'espace de l'adhérent sur le site confédéral.

Par exemple, concernant plus spécifiquement la valorisation du parcours des salariés mandatés ;

- un guide technique, intégrant la jurisprudence récente, sur la négociation d'un accord CSE en axant sur les conditions d'exercice du mandat,
- un guide sélectionnant des formations valorisant le parcours syndical et intégrant les aspects pratiques tels que le financement et l'explication de la valeur des différentes formations proposées,
- des fiches mandat reprenant le dense référentiel ministériel des compétences syndicales transposables professionnellement pour informer, dès le début de leur prise de mandat, les salariés mandatés des compétences qu'ils pourraient développer.

En effet, les référentiels de compétences sont élaborés à partir de l'analyse des activités et missions des représentants du personnel et ils donnent des indications claires sur la manière de démontrer l'acquisition de chaque compétence. Ces certifications font l'objet d'une révision tous les cinq ans et en 2026, les organisations syndicales ont été sollicitées par l'AFPA, laquelle est mandatée par la DGT, pour réviser le référentiel en fonction de la réalité terrain et de l'évolution du répertoire national des compétences. Ainsi de nouveaux critères (transition économique, prévention sécurité, handicap...) seront intégrés dans les certifications 2027.

Le bilan fait sur le process de transférabilité démontre que le système peine à prendre son envol. Le refus politique d'augmenter le niveau des titres est difficile à comprendre pour la CFE-CGC au vue de la complexité croissante de certaines missions des salariés mandatés qui justifierait pleinement cette évolution. Au-delà de son rôle de certification, le référentiel de plus de 85 pages, peut être un support sur lequel s'appuyer lors des entretiens de prise de mandat et de fin de mandat et lors de l'exercice de celui-ci. Ce document légal ne peut pas être contesté par une direction réticente à reconnaître les compétences futures ou réelles des salariés mandatés.

Et là aussi la prise de conscience, dès le début du mandat par le salarié, de ce qu'il pourrait acquérir ou a acquis est nécessaire pour évaluer son savoir et sa confiance en lui. Il s'agit pour la CFE-CGC de permettre aux élus mandatés d'anticiper leur évolution professionnelle et d'être en mesure de mettre en place les actions pour réaliser leur projet.

On ne peut pas imaginer qu'une direction d'entreprise se souciera particulièrement de la carrière d'un élu et j'allais dire cyniquement de la carrière tout court d'un salarié. Pourtant les domaines les moins attractifs de notre économie peinent déjà à trouver du personnel et avec le papy boom il est certain que les salariés iront vers les secteurs et les entreprises les plus attractifs. Enfin, des signes positifs apparaissent. Ainsi l'ANI paritarisme de 2022 reconnaît le rôle fondamental des administrateurs des organismes paritaires au niveau national interprofessionnel, qui s'engagent et assument la responsabilité d'un mandat, et ce, qu'ils soient désignés par les organisations de salariés ou d'employeurs.

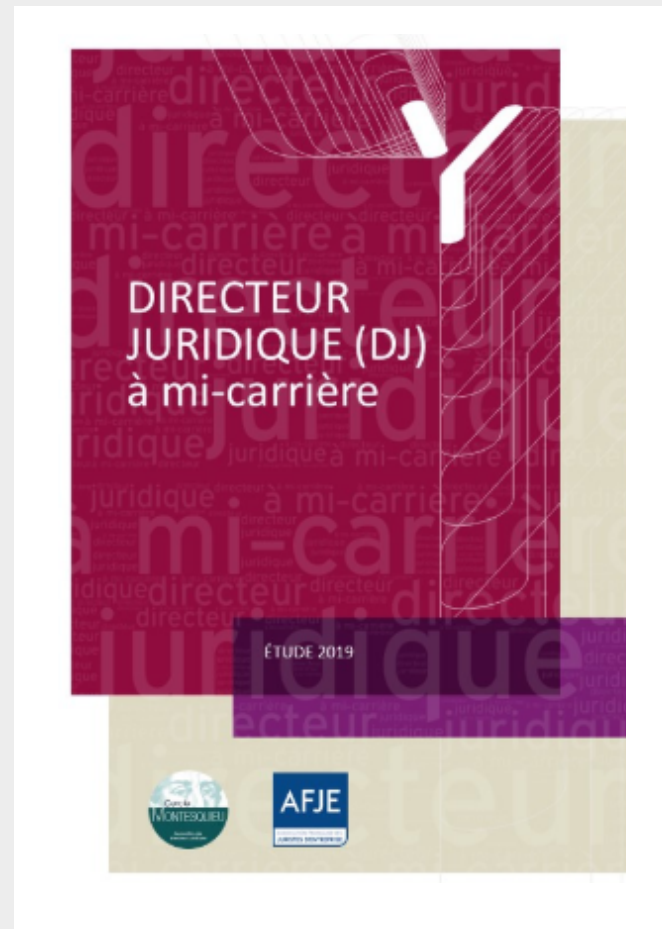
La reconnaissance de leurs compétences est affirmée. Reste à ce que cette volonté soit transcrite en actions concrètes de façon plus visible. La mise en place en juin 2024 par l'APEC d'un service d'orientation spécifique pour les élus et salariés mandatés, qu'ils soient encadrants ou pas, est un signe de cette évolution. Ce service, accessible facilement en distanciel est en test et sans doute pas encore assez largement diffusé. De même, des accords de branches récents disposent de mesures d'accompagnement spécifiques pour les salariés mandatés afin de favoriser leur évolution professionnelle.

Pour la CFE CGC la valorisation des compétences peut s'exprimer de façon variée, il ne s'agit pas que d'évolution professionnelle difficile à obtenir autant en interne qu'en externe, mais aussi d'évoluer vers d'autres mandats syndicaux, de mettre à disposition d'associations ses capacités, ou simplement de se sentir fier et heureux de son rôle dans la société.

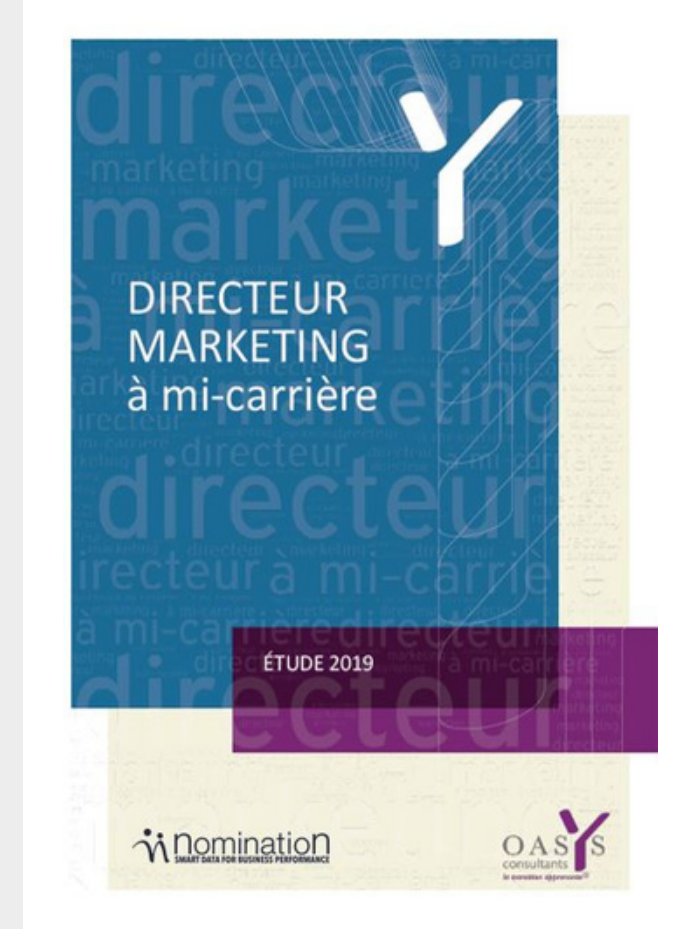
Les publications Oasys & Cie

9

Les publications Oasys & Cie



Directeur Juridique (DJ) à mi-carrière



Directeur Marketing à mi-carrière



Ingénieurs à mi-carrière : comment réussir votre seconde partie de carrière ?



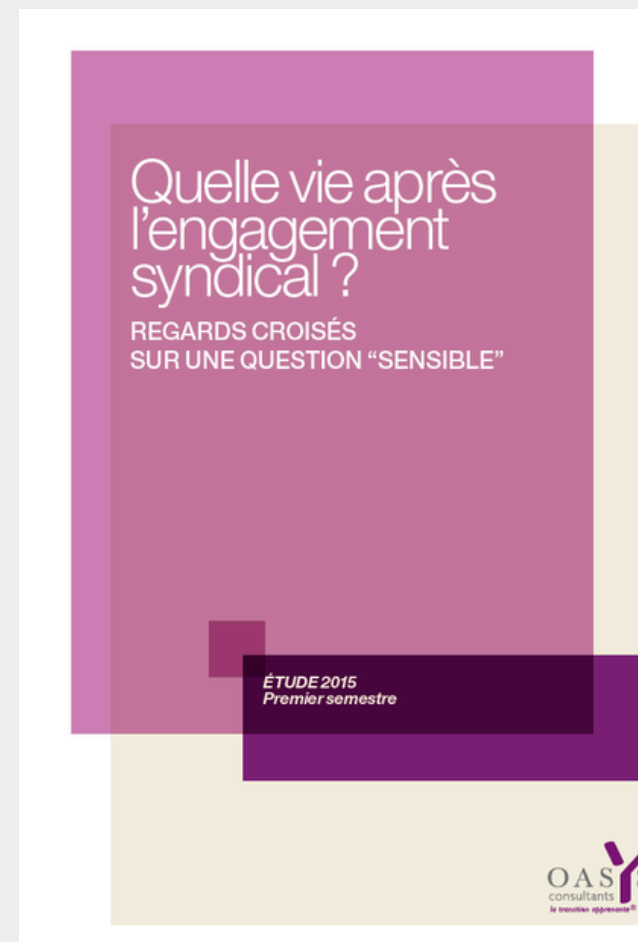
DRH à mi-carrière : Quelles évolutions de carrière pour les DRH généralistes confirmés ?



Directeur Communication à mi-carrière



DAF à mi-carrière



Quelle vie après l'engagement syndical ?



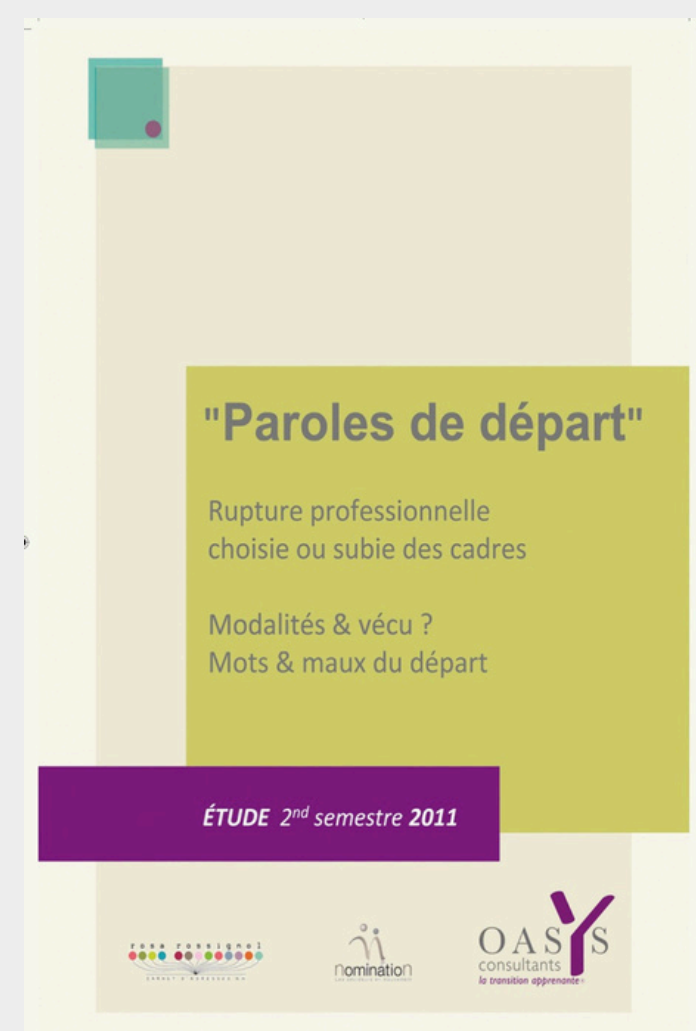
Cabinet de chasse de tête et de recrutement : Entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelle contribution réelle ?



De Lehman Brothers au Brexit : Repositionnement et vécu des salariés du secteur bancaire Practice Banque | Janvier 2018



Regards sur le package de rémunération des dirigeants



"Paroles de départ" Rupture professionnelle choisie ou subie des cadres



Regard de l'entreprise sur l'emploi des seniors



L'esprit du coaching



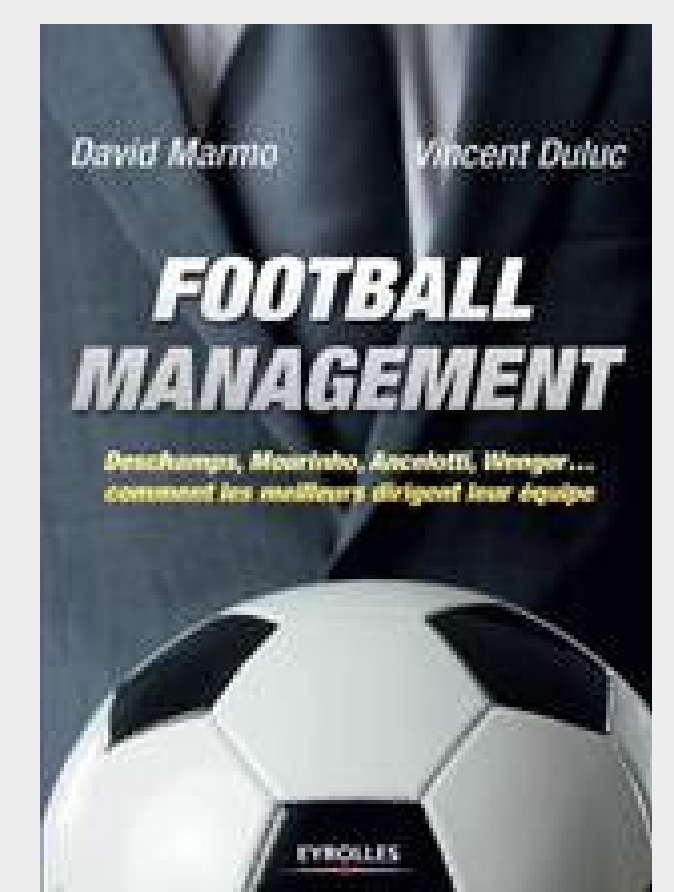
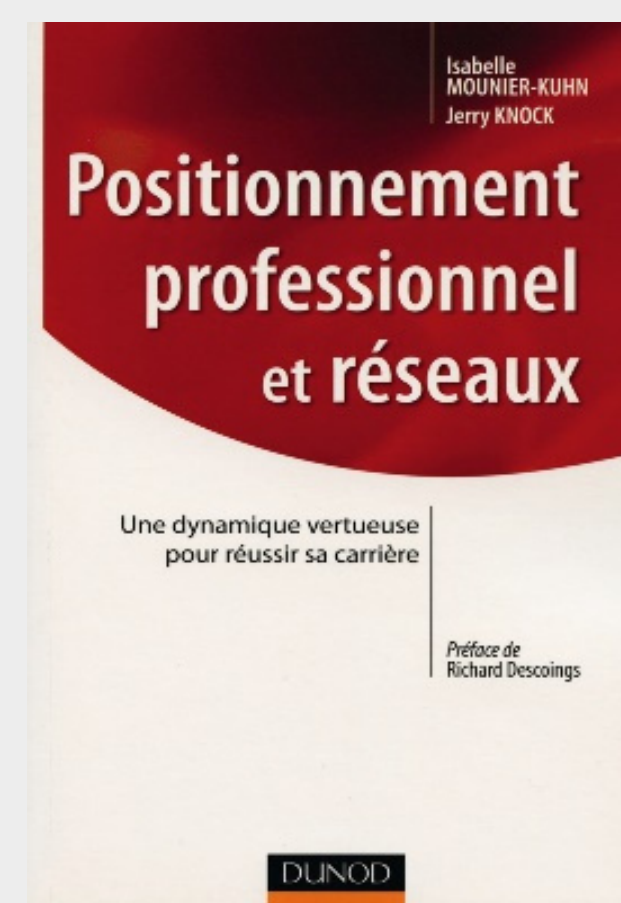
L'Observatoire du Management

Les publications Oasys & Cie

Acteurs de référence sur le marché, certains collaborateurs d'Oasys & Cie ont choisi de publier des ouvrages sur différentes thématiques de la carrière professionnelle.

Regards décalés, analyses approfondies, points de vue d'experts...

Les publications des consultants d'Oasys & Cie sont autant de ressources utiles pour aborder sa vie professionnelle.





À propos de nous

10

Présentation Oasys & Cie | Diot Siaci

Oasys & Cie | Diot-Siaci est la marque fédératrice des activités du Pôle Conseil du Groupe DIOT-SIACI.

Notre vocation est d'accompagner nos clients dans tous les domaines du Capital Humain et des Transformations en France et à l'international.

- **Promouvoir l'offre employeur et partager la valeur**
- **Réussir la transformation des organisations**
- **Protéger le capital humain**
- **Développer les talents et les équipes**
- **Accompagner les mobilités et les transformations professionnelles**

Oasys & Cie | Diot-Siaci propose une plateforme multi spécialiste et complémentaire en apportant les meilleures expertises et capitalisation d'expériences pour répondre aux enjeux de ses clients.


320 BUREAUX EN FRANCE

 Transition & Territoires **SOLERYS**
Réseau national d'accompagnement des mobilités

780 PSYCHOLOGUES EN FRANCE **RNAP - IAPR**

Réseau national d'Appui Psychologique

28 PAYS DANS LE MONDE

 **OI** GLOBAL PARTNERS
leading change for organizations & individuals

Oasys & Cie | Diot-Siaci

UNE APPROCHE MULTI SPÉCIALISTE ET COMPLÉMENTAIRE



Conduire les transformations socialement sensibles.



Accompagner le changement et développer les RH, former les managers et dynamiser les équipes.



Conseiller les organisations et leurs dirigeants dans leurs stratégies d'image et de communication.



Soutenir l'activité, l'emploi et l'inclusion sur les territoires.



Renforcer la santé au travail et prévenir les risques psychosociaux.



Accompagner les Cadres Dirigeants à tous les moments clés de leur trajectoire professionnelle.



Favoriser les évolutions professionnelles et le développement des talents.

Oasys & Cie | Diot Siaci

UNE APPROCHE MULTI SPÉCIALISTE ET COMPLÉMENTAIRE



Sécuriser les mobilités internes et externes.



Former au coaching et à l'accompagnement.



Faire de ses émotions un levier de progrès :
Bien-être et performance.



Identifier et recruter les managers et dirigeants de demain.



Accompagner et sécuriser les créateurs d'entreprise.



Concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation sur-mesure.



Accompagner et déployer les politiques publiques de l'emploi.



Valoriser et piloter la protection sociale



Piloter les questions de fin de carrière

OASYS

Mobilité



7 rue d'Astorg - 75008 Paris

Tél : + 33 (0)9 88 99 97 00

www.oasys.fr

