

[Développement professionnel des militant.e.s de l'UNSA Éducation]



Étude menée pour



Agence d'objectifs de



Synthèse
de la
recherche-action
du Centre Henri Aigueperse
pilotee par Denis Adam



Ont participé à cette recherche-action :

Alain Brousse
Angéline Bled- Pastorino
Cécile Capy-Gilardot
Cyrille Chaleix
Bérengère Delhomme
Anne-Marie Haller
Pauline Laby-Le Clercq
Emmanuel Margerildon
Xavier Suelves
Patrice Weissheimer

Démarche animée par Denis Adam

Béatrice Laurent a fourni les éléments de la partie 2.B

Mai 2020

[Développement professionnel des militant.e.s]

Synthèse de la recherche-action

La richesse d'une organisation syndicale se situe essentiellement dans « *sa force militante* », pas tant en nombre même si celui-ci est une donnée importante, qu'en qualité et donc dans des femmes et des hommes qui s'engagent pour un temps de leur vie professionnelle dans l'aventure syndicale.

Des analyses, sociologiques et psychologiques essentiellement, ont étudié les cheminements qui conduisent les un.e.s et les autres à un tel engagement. La philosophie, l'histoire, les sciences politiques aussi nous renseignent et nourrissent la connaissances des militant.e.s syndicaux. Plus récemment la sociologie des organisations comme la psychologie du travail s'est penchée sur les conditions d'exercice des mandats syndicaux, les discriminations que pouvaient subir les délégué.e.s syndicaux dans les entreprises ou les administrations, les modes de gestion de cette « *ressource humaine* » au sein même des organisations syndicales.

Ces travaux correspondent pour partie aux interrogations qui pèsent dans ces mêmes temps sur les évolutions et l'avenir du syndicalisme, traversé par des questions existentielles relatives à la perte de confiance des salarié.e.s, aux conditions de représentativité, aux nouvelles formes d'engagement... Après avoir longtemps trouvé l'excuse de causes externes à ses difficultés – pour ne pas dire son déclin- le syndicalisme a pris conscience de sa propre responsabilité et donc de la nécessité de penser son évolution, voire sa transformation.

Au cœur des préoccupations des organisations syndicales, revient donc sur le devant de la scène le souci des militant.e.s (et également celui des adhérent.e.s, bien entendu, mais cela relèverait d'un autre travail) et de leur « *bien-être* » en parallèle de revendications pour lutter dans les entreprises et administrations contre les risques psychosociaux liés à l'univers du travail.

Prendre en compte les militant.e.s et leur « *bien-être* » est une triple nécessité pour les organisations syndicales :

- celle de mettre leur fonctionnement interne en cohérence avec leurs revendications dans le monde du travail ;
- celle de protéger leur première richesse que représentent ces militant.e.s ;
- celle de donner une image plus positive et d'attirer ainsi des jeunes et des femmes.

Parmi les mesures prises en faveur des militant.e.s, se trouve un ensemble de pratiques d'accompagnement qui concernent l'ensemble du temps syndical :

- le recrutement avec à la fois la notion de « *fiche de poste* » mais également avec l'idée de développement des compétences et des centres d'intérêt (comme la communication ou le numérique...);
- l'accueil à l'arrivée (généralement à la rentrée pour les syndicats du champ éducatif) avec des guides du militant, des temps de formation... ;
- des entretiens (parfois annuels) pour faire le point et évoquer d'éventuels changements.

Si ces éléments semblent parfois calquer sur le management mis en place dans de nombreuses entreprises, comme dans ces dernières la question des évolutions, voire des reconversions, demeure souvent assez mal prise en compte. Il est rare effectivement de concevoir un temps et un espace au sein des organisations syndicales pour envisager la fin de l'engagement militant, le retour à son emploi précédent, l'évolution vers d'autres carrières professionnelles.

C'est ce sujet que l'UNSA Éducation a voulu travailler en confiant à son centre de recherche la conduite d'une recherche. Celle-ci a pris la forme d'une recherche-action menée avec un groupe d'une dizaine de militant.e.s qui, durant plus de 18 mois, se sont immergé.e.s dans une démarche de développement professionnel, à la fois en la vivant à leur bénéfice et en l'analysant pour le compte de la Fédération syndicale.

Le choix d'entrer par le développement professionnel est apparu comme un cadre pertinent puisqu'il permet une approche plus large que la seule formation syndicale (déjà très largement étudiée) ou l'unique vision de la reconversion professionnelle. Le développement professionnel implique la notion d'évolution. Celle-ci se construit à partir d'un état des lieux et permet de comprendre à partir d'une analyse des tâches, des activités mais aussi des missions et des fonctions exercées, les connaissances acquises, les capacités mobilisables, les compétences développées. Sur ce socle élaboré individuellement, mais avec l'aide des réflexions et des échanges au sein du groupe, l'évolution peut prendre des orientations diverses : une autre manière d'exercer son militantisme, le choix de retrouver son poste antérieur et d'y agir autrement, l'envie de prendre d'autres responsabilités au cœur de la structure syndicale (ou à un autre niveau : passage d'un syndicat à la Fédération ou l'inverse, du local au national ou l'inverse...), la volonté d'aller vers un nouvel horizon professionnel proche ou lointain de son métier d'origine.

Le dispositif de recherche-action est venu nourrir et illustrer l'ensemble de ces pistes. À l'issue de la démarche d'accompagnement, ce sont 7 militant.e.s sur les dix du groupe qui ont opéré des changements dans leur engagement. Mais tous ont construit une réflexion, plus ou moins aboutie, sur le sens de celui-ci et posé des jalons pour l'avenir.

Parmi les résultats les plus notables de cette démarche de recherche-action, il faut mettre en avant le sentiment unanime des participant.e.s à la nécessité et l'intérêt de se donner un tel temps de pause et d' « *arrêt sur image* », processus trop rare pour ne pas dire inédit dans le flux des sollicitations et la masse de travail des militant.e.s syndicaux.

Un second élément, lié au premier, reconnu comme positif relève de la possibilité de se projeter. Trop souvent « *le nez dans le guidon* », les militant.e.s syndicaux prennent peu le temps de mener des analyses prospectives sur leur avenir. Or s'il a existé une période où l'entrée en syndicalisme se faisait pour le reste de sa carrière avec une progression hiérarchique interne ou un investissement parallèle chez les partenaires (les œuvres comme les nommait la FEN) de l'organisation syndicale, cette époque est révolue. Les nouvelles formes d'engagement conduisent les militant.e.s à venir pour un temps court, souvent sur des missions précises et en cohérence avec leur développement personnel (valeur, vie familiale, lieu et mode de vie...). Aussi les « *départs* » sont rarement bien anticipés et accompagnés collectivement. Prendre un temps de recul permet de construire ces perspectives progressivement, de les affiner, de les partager et d'ainsi vivre des départs accompagnés comme cela est le cas pour les arrivées.

Moins attendu, le travail de recherche-action a également fourni indirectement de très nombreux éléments de connaissances et de compréhension sur le fonctionnement interne des appareils syndicaux et fédéraux, tant aux niveaux national que territorial. En effet, dire ce que l'on fait, comment et avec qui on le fait, les aspects valorisants et ceux plus pesants, revient également à décrire le fonctionnement de l'organisation, ses forces, ses faiblesses. Ainsi, il s'avère que l'accompagnement au développement professionnel fait émerger la nécessité pour les organisations syndicales d'inventer des formes de « *gestion humaine* »

des militant.e.s, différentes du management des entreprises et des administrations, construite davantage sur la confiance, la participation, la coopération et la coresponsabilité en lieu et place des rapports hiérarchiques.

Enfin, il est à remarquer que, si les militant.e.s attendent de leur organisation syndicale un accompagnement au développement professionnel, c'est moins naturellement que cette demande est adressée à leur employeur alors que celui-ci n'est pas l'organisation syndicale. Paradoxe d'autant plus évident que beaucoup rejettent l'idée du syndicaliste professionnel et revendiquent un métier « *d'origine* » même si elles ou ils ne l'exercent plus depuis longtemps. Dans cette approche, la construction d'une professionnalité des militant.e.s syndicaux ne va pas de soi et la construction d'un référentiel (unique) de compétences du syndicaliste n'a pas de sens. L'évolution professionnelle ne peut être qu'individuelle, chacun.e devant construire les étapes de son parcours en analysant ses pratiques, ses envies, ses choix.

La démarche d'accompagnement, quant à elle, est pertinente lorsqu'elle est menée de manière collective à la condition d'en préciser les objectifs et les limites. Il ne s'agit pas en effet d'offrir un bilan de compétences ou l'écriture d'un dossier de validation des acquis de l'expérience (VAE) mais de proposer un premier temps de réflexion et d'analyse, accompagné de ressources et d'aide, permettant de voir plus clair dans sa pratique, son engagement et leur évolution.

En conclusion de cette recherche-action et comme cela était demandé dans la commande initiale de l'UNSA Éducation, des pistes de préconisations ont été émises, s'appuyant sur l'expérience vécue et les analyses du groupe. Elles rappellent l'importance de mettre en place des démarches de développement professionnel dans l'ensemble des entreprises et administrations et revendique que, dans ce cadre, la prise en compte des compétences développées dans le cadre de la militance syndicale soit réelle. Elles insistent sur la valorisation des acquis de l'expérience militante au sein des organisations syndicales elles-mêmes. Elles proposent d'organiser et de prolonger, dans une démarche clarifiée et précise, l'accompagnement au développement professionnel par le Centre Henri

Aigueperse pour l'ensemble des militant.e.s de l'UNSA Éducation et de ses syndicats qui souhaiteront y participer de manière volontaire. Elles revendiquent enfin que cette démarche contribue à l'évolution voire au renouveau du syndicalisme et qu'à ce titre, elle soit inscrite dans les mandats de la Fédération et de ses syndicats.

Le développement professionnel des militant.e.s

Recherche-action réalisée par le Centre Henri Aigueperse
pour l'UNSA Éducation dans le cadre des agences d'objectifs de l'IRES

Animée par Denis ADAM

mai 2020

