

IRES 13 JUIN 19 – Lydia BROVELLI

Notre association -qui existe depuis + 20 ans- a pour vocation de promouvoir le dialogue social et témoigner de son utilité dans la vie économique, sociale et sociétale.

*Elle réunit quelques 200 membres qui sont issus des entreprises, des structures publiques, des organisations syndicales d'employeurs et de salariés, des individuels (chacun de vous peut adhérer à l'association !), tous convaincus que le **DS est un élément de la performance de l'entreprise**, que celle-ci doit développer une culture de performance globale qui associe l'économique, le financier, le social et l'environnemental.*

*Réalités du Dialogue Social offre un lieu de partage pour échanger librement **hors des champs de négociation**.*

Elle se donne pour mission de diffuser la culture du dialogue social en valorisant les pratiques au plus près du terrain aux différents échelons : branche, entreprise, local, national, Européen.

Elle organise des rencontres informelles : petits déjeuners autour des Secrétaires Généraux de confédérations ou sur des travaux précis (ex. M. Grignard co-responsable de la mission d'évaluation des ordonnances travail). Elle constitue des groupes de travail pour approfondir des sujets (administrateurs salariés, fonction publique, Europe, Numérique, formation des élèves des Grandes écoles...)

Le Mandascop dans un contexte de groupe de travail sur l'efficience des mandats

Il y a une dizaine d'années RDS notait la difficulté pour les confédérations de répondre à toutes les sollicitations dont elles étaient l'objet (ère Nicolas Sarkozy : concertations tous azimuts, convocation des partenaires sociaux sur énormément de sujets). La difficulté de maîtrise de l'ensemble par les partenaires sociaux était perceptible et devant cette avalanche de sollicitations apparaissait une certaine incapacité à choisir des priorités, à hiérarchiser. Tout cela laissait apparaître une certaine absence de stratégie.

A partir de cette perception intuitive à quelques uns, il était nécessaire de vérifier que l'analyse était pertinente. D'où un « tour » organisé des organisations salariales ET patronales par Benoit Brunet (RH de PSA) et moi-même : nous avons rencontré les confédérations et un « échantillon » de fédérations et d'organisations territoriales.

La conclusion de cette 1^{ère} étape fut un constat unanime : « *on ne maîtrise RIEN* ». Aucune organisation n'avait connaissance de l'ensemble de ses mandataires¹ ni même de la liste des organismes dans lesquels elle devait en désigner. Difficile alors de faire des choix. Les fédérations de la métallurgie disaient par ex. « *on doit désigner 30 000 personnes* » mais aucune confédération n'avait la liste de tous ces lieux et encore moins de toutes les personnes désignées pour l'ensemble de ses fédérations. Et toutes professions confondues l'effectif des mandataires dont nous parlons c'est des centaines de milliers de personnes !

Les 6 organisations salariales (les 5 nationalement représentatives + l'UNSA) et les 3 organisations patronales constituent alors, sur proposition de RDS, un **comité de pilotage** (animé par JF HERLEM, ex DRS de Dassault aviation et moi) pour se doter d'un **dictionnaire** : elles **mettent en commun leurs données** pour recenser tous les **types d'instance** dans lesquels elles doivent désigner des représentants (on parle bien de **types** c'est-à-dire qu'on a une commission nationale sur tel sujet, une commission départementale de tel autre sujet (alors qu'il en existe 95) ou 1 CE alors qu'il y en a autant que d'entreprises de + 50 salariés). Tout le monde a joué le jeu et a mis au pot commun. Il faut mesurer ce que cela représente en terme de confiance et de qualité du dialogue social.

L'objectif est alors de permettre à chaque organisation d'assurer une meilleure articulation entre ses ressources (humaines) et ses priorités stratégiques et de mieux gérer ses mandatements. En identifiant tout ce qu'il faut couvrir, pouvoir décider.

Rapidement il est apparu que le dictionnaire était un outil indispensable mais pas suffisant. Avant même de le mener au bout, il a été perçu que pour gérer les mandatements, assurer leur suivi, travailler les reconversions, il fallait les **qualifier** davantage, les professionnaliser (pas au sens d'en faire des possesseurs permanents du sujet mais au sens de leur donner la compétence nécessaire)

C'est là qu'est née l'idée de construire un **outil qui vise à préciser les savoirs, les compétences, les profils des mandataires.**

L'expérience que Jean-François HERLEM et moi avons du **ROM, Répertoire opérationnel des métiers**, répertoire que connaissent tous les gestionnaires de ressources humaines, nous a conduit à proposer de mettre au point quelque chose de similaire concernant les mandats. Au départ nous l'avons d'ailleurs appelé le **ROM mandats** (in fine un « concours » a été organisé pour le titre et c'est Mandascop qui a été le terme -proposé par la CFE.CGC- qui a rallié l'unanimité).

Ce « guide » n'aurait pas pu exister sans la convergence de la volonté des acteurs (les 9 centrales syndicales) qui ont accepté de se lancer dans un projet d'une durée d'environ 24 mois qui a été très chronophage.

¹ Mandataires/mandatés : choix du 1^{er} terme par convention

Avec cet outil les 9 souhaitent mieux gérer leurs mandataires, **aussi bien salariaux que patronaux**, c'est-à-dire les rechercher, les former, suivre leurs activités en terme de reporting et d'évolution, d'accompagnement et d'appui, anticiper leur renouvellement et leur reconversion pour certains d'entre eux.

Avec l'appui de RDS un **comité de projet** a été constitué, un appel d'offre lancé au terme duquel ce sont le CEREQ et le CEDAET qui se sont vu confier la mission visant à identifier et décrire des **mandats types** en procédant par regroupement de mandats définis par des missions communes, un socle commun d'activités et de savoir-faire ainsi que des réseaux de relations voisins.

Le comité de projet a arrêté un échantillonnage et le CEREQ a procédé à 130 auditions, a préparé des projets de fiches pour chaque mandat type et chacune des fiches. Elles ont ensuite été regroupées en grandes familles de mandats, au nombre de 7 dans la version en vigueur : protection sociale et santé, formation et recherche... Une table récapitulative des mandats types par familles précède le répertoire et il y a des divisions en sous familles de mandats, montrant qu'une diversité de missions peut être exercée dans des champs d'action communs. Le mandat est identifié par un sigle de 3 lettres représentant sa famille (PSS pour protection sociale par ex)

Cela a fait l'objet d'un examen pointilleux, fiche par fiche, ligne par ligne, mot par mot. Travail long et patient, parfois un peu frictionnel mais dans un climat de confiance rare. En 2 ans les gens qui se côtoient régulièrement pour concourir à un objectif apprennent à se connaître, à mieux dialoguer, à construire, à passer des compromis. Une belle expérience de dialogue social.

++++

Il y a dans le Mandascop plusieurs niveaux de lecture :

- Sont décrites d'abord les activités **communes** à tous les mandataires (préparation des réunions, participation à ces réunions, information post réunions...) et les compétences **communes : techniques, relationnelles, organisationnelles...**
Avec une analyse particulière pour les missions qui requièrent des savoirs être supplémentaires comme les présidents de commissions
- pour chaque famille on a ensuite des sous-familles
Par exemple pour la protection sociale
 1. Caisses et institutions de PS :
 2. Offre de soins et d'équipement
 3. Santé au travail

....

Pour chacune on répertorie les mandats types qui y correspondent, les fonctions, les instances. Ensuite les missions, le profil du mandataire, le temps investi et bien sur les compétences (savoir-faire, savoirs associés qui s'ajoutent aux savoirs faire généraux)
Et figure également le réseau relationnel

++++

Pour terminer je voudrais souligner quelques points :

- J'ai déjà dit que tous les mandats ne sont pas recensés, ce sont des **mandats type**
- Ces outils sont **évolutifs** (il faudrait réaliser une mise à jour du dictionnaire comme du Mandascop) et il faudrait les compléter sur la fonction publique
- Le travail devait être suivi d'un toilettage des instances (supprimer les doublons...) qui n'a pu être réalisé
- Ils constituent une base d'autant plus intéressante qu'elle est contractuelle : **OS et OP ont négocié le contenu.**

Dans le sujet qui vous occupe de validation des acquis de l'expérience c'est un point de départ précieux : les mandataires de tel poste ont été choisis parce qu'ils avaient les compétences qui sont décrites. Dans les bilans de compétence ce devrait être un point fort utile, en « décontextualisant » comme l'a dit Anne Muller.

Un syndicaliste acquiert des compétences de représentation, de négociation dans son mandat d'élu d'entreprise mais aussi d'autres compétences lorsqu'il siège dans un organisme paritaire, tous ceux dont parle le Mandascop. Il y a donc quelque chose à valoriser dans sa « carrière » pour reprendre le terme utilisé par Mario CORREIA, (mais je reviendrai dans le débat sur ce concept car je ne le pense pas pertinent)

Le Mandascop a besoin de mise à jour dans les instances auxquelles il se réfère mais n'est obsolète dans la description, l'analyse qu'il fait des compétences. Si les utilisateurs prévus du Mandascop étaient ceux qui désignent les mandataires, rien n'empêche que le contenu soit utilisé pour répondre à de nouveaux besoins dont la VAE.