



**HAL**  
open science

## “ La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel ”

Karel Yon

### ► To cite this version:

Karel Yon. “ La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel ”. *Chroniques du Travail*, 2020, 10. halshs-03098324

**HAL Id: halshs-03098324**

**<https://shs.hal.science/halshs-03098324>**

Submitted on 5 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CHRONIQUES du TRAVAIL



## Valorisation des Parcours Syndicaux et Formation des Représentants du Personnel

**Directeur de la Publication :** Mario Correia

**Comité de Parrainage :** Jacques Freyssinet (*économiste*), Jacques Garnier (*économiste*), Éric Verdier (*sociologue et économiste*)

**Comité Scientifique :** Jessica Attali-Colas (*maîtresse de Conférences en Droit privé, CORHIS, Université Paul Valéry Montpellier III*), Christophe Baret (*professeur des Universités en Gestion, LEST UMR 7317 CNRS, Aix-Marseille Université*), Thierry Berthet (*politiste, directeur de recherches au CNRS, directeur du LEST UMR 7317 CNRS, Aix-Marseille Université*), Alexis Bugada (*professeur des Universités en Droit social, directeur du Centre de Droit Social [CDS], EA 901, Aix-Marseille Université*), Mario Correia (*maître de Conférences en Sociologie du travail à l'IRT et au LEST [Laboratoire d'économie et de Sociologie du travail], Aix-Marseille Université, directeur de l'IRT AMU*), Vanessa di Paola (*maîtresse de Conférences en Économie, Aix-Marseille Université, LEST, UMR 7317, directrice du Centre associé régional au Céreq d'Aix-en-Provence*), Arnaud Dupray (*ingénieur de recherche au Céreq et chercheur associé au LEST, Aix-Marseille Université*), Henri Eckert (*professeur en Sociologie, GRESCO (EA 3815), Université de Poitiers*), Céline Gasquet (*directrice scientifique, Céreq, Marseille*), Jérôme Gautié (*professeur des Universités en Sciences économiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*), Annie Lamanthe (*professeure des Universités en Sociologie, chercheur au LEST, UMR 7317, Aix-Marseille Université*), Arnaud Mias (*professeur des Universités en Sociologie, PSL (Paris Sciences et Lettres), Université Paris-Dauphine, IRISSE UMR 7170*), Ariel Mendez (*professeure des Universités en Sciences de gestion, directrice du LEST, UMR 7317 CNRS, Aix-Marseille Université*), Claire Morin (*maîtresse de Conférences en Droit privé, IRT, CDS, EA 901, Aix-Marseille Université*), Philippe Mossé (*économiste, directeur de Recherche émérite CNRS, LEST, UMR 7317, Aix-Marseille Université*), Stéphanie Moullet (*maîtresse de Conférences en Économie du travail et de l'éducation, IRT, LEST UMR 7317 CNRS, Aix-Marseille Université*), Jean-François Paulin (*maître de Conférences en Droit privé, IUT [Université Claude Bernard Lyon 1], CNRS UMR 5137, Erds-CERCRID, Saint-Étienne*), Olivier Pujolar (*maître de Conférences en Droit privé, vice-Président en charge des Partenariats et des Territoires, Université de Bordeaux*), Michel Rocca (*professeur des Universités en Sciences économiques, directeur du Master Économie des Organisations, Université Grenoble Alpes, CREG EA 4625*), Vincent Tiano (*docteur en Sociologie, Direction Générale du Travail (DGT), Ministère du Travail, Paris*), Caroline Vanuls (*enseignante-chercheuse en Droit social, IRT, LEST, Aix-Marseille Université*), Pierre-Yves Verkindt (*professeur à l'École de Droit de la Sorbonne, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne*), Serge Volkoff (*statisticien, HDR en Ergonomie, chercheur affilié au CEET-CNAM*)

**Rédactrice et rédacteur en Chef du n°10 :** Stéphanie Moullet, Mario Correia

**Secrétaire de Rédaction :** Christiane Korol

**Ont collaboré à ce numéro :** Jean-Marie Dubois, Antoine Jeammaud, Yannick Le Quentrec, Yann Leroy, Anne Muller, Michel Rocca, Frédéric Séchaud, Aline Valette-Wursthén, Karel Yon

**En couverture :** Visuel réalisé par Rémi Mollard de la Dircom AMU - Shutterstock

# CHRONIQUES DU TRAVAIL

## Valorisation des Parcours Syndicaux et Formation des Représentants du Personnel

Sommaire du n°10 - Décembre 2020

► **Introduction** (*M. Correia, S. Moullet*)

**1- Du droit à la formation à la gestion des parcours syndicaux**

1.1 - La valorisation des parcours syndicaux et des formations des représentants du personnel dans le droit syndical (*A. Jeammaud*)

1.2 - La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel (*K. Yon*)

1-3 - La formation des représentants syndicaux et des représentants du personnel (*Y. Leroy*)

**2- La VAE à l'épreuve : enjeux, difficultés, résistances**

2-1 - Identifier et écrire ses compétences pour un militant syndical : entre dispositions et dispositif (*A. Muller*)

2-2 - La VAE militante : un outil de valorisation des parcours syndicaux ? Retour sur un dispositif d'accompagnement (*Y. Lequentrec*)

2-3 - VAE de la militance syndicale : pourquoi tant de résistance ? (*entretien avec M. Rocca*)

**3- Repérer les acquis ou normaliser l'activité : l'ambivalence des référentiels**

3-1 - Le *Mandascop*, un outil de rationalisation du travail syndical ? Modernisation du paritarisme et controverses (*F. Séchaud*)

3-2 - La revue de compétences à mi-carrière : une opportunité pour les représentants syndicaux ? Le cas du projet européen « Mid-Life Skills Review » (*J.-M. Dubois & A. Valette-Wursthén*)

► **Table des matières**

► **Appel à contribution - Chroniques du Travail n°11 (à paraître à l'automne 2021)**  
« Gérer le travail, protéger les salariés en situation de pandémie : effets sur l'emploi, le travail, les conditions de travail et les relations professionnelles »



C H A P I T R E

# 1

## DU DROIT À LA FORMATION À LA GESTION DES PARCOURS SYNDICAUX



## 1.2 RÉSUMÉ

Alors que la formation des représentants des salariés a longtemps été une activité sous le contrôle et au service des organisations syndicales, les années 1980 ont été marquées par l'émergence d'un véritable marché de la formation des élus du personnel. Depuis la fin des années 2000, les transformations du système français de relations professionnelles ont en outre suscité l'apparition d'offres et de logiques de formation de plus en plus diverses. D'une part, l'essor de dispositifs certificatoires traduit le principe selon lequel le travail syndical lui-même est formateur et que les apprentissages qu'il génère doivent être socialement reconnus. D'autre part, l'institution de formations communes au dialogue social a levé la barrière qui séparait la formation des syndicalistes de celle de leurs interlocuteurs dans les directions d'entreprise. L'article présente ces évolutions en insistant sur le caractère de plus en plus concurrentiel des activités de formation.



**Karel YON (1978)**

*karel.yon@parisnanterre.fr*

Chargé de recherche en Sociologie à l'IDHES (UMR 8533, Université Paris-Nanterre, CNRS)

**Thèmes de recherche :**

Politiques du travail (démocratie sociale, syndicalisme, relations professionnelles) – Militantismes et mouvements sociaux – Savoirs et apprentissages

*<https://idhes.parisnanterre.fr/equipe/chercheurs-enseignants-chercheurs/yon-karel-889432.kjsp?RH=1429711876647>*



# 1.2 LA FORMATION DES SYNDICALISTES : UN ESPACE DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL

*Karel Yon*

■ Dans l'introduction au dossier du *Mouvement social* que Nathalie Éthuin et moi-même avons consacré aux « frontières de l'éducation syndicale », nous proposons de définir la formation syndicale comme « un dispositif institutionnalisé, placé sous l'autorité des organisations syndicales, organisant la rencontre entre une offre de "savoirs syndicaux" et une demande d'apprentissage » (Éthuin & Yon, 2011 : p.6). Il convient de préciser que cette demande, loin d'émerger spontanément et de précéder l'offre, est généralement construite conjointement à celle-ci. La notion de "savoirs syndicaux", forme dérivée des "savoirs militants" (Hamelin & al., 2018), souligne en outre le caractère hétérogène des contenus investis dans la formation. Celle-ci propose en effet sous une forme vulgarisée divers savoirs scientifiques, mais elle y incorpore des savoirs d'expérience et des énoncés prescriptifs variables selon les organisations.

Je m'écarte cependant de cette définition sur un point, car il est question dans cet article de la formation *des syndicalistes* et non de la formation *syndicale*. En d'autres termes, il ne s'agit pas de se limiter aux dispositifs « placés sous l'autorité

des organisations syndicales », mais d'envisager un espace des pratiques éducatives beaucoup plus large au sein duquel concourent divers acteurs et dispositifs. Cet élargissement de focale est d'autant plus important que l'espace de la formation des syndicalistes a connu d'importantes transformations ces dernières années, avec l'apparition de nouveaux acteurs et cadres juridiques organisant la formation. Dans nos recherches menées au tournant des années 2000-2010, nous évoquions trois âges de l'éducation syndicale dont le dernier, ouvert dans les années 1980, se caractérisait par un morcellement et une différenciation des formations syndicales et professionnelles (Éthuin & Yon, 2010). Les évolutions les plus récentes confirment cette analyse en prolongeant ce double processus.

Alors que la formation a longtemps été une activité sous le contrôle et au service des organisations syndicales (I), les années 1980 marquent un basculement avec l'émergence d'un véritable marché de la formation des représentants du personnel en entreprise (II). Depuis la fin des années 2000, les transformations du système français de relations professionnelles ont en outre suscité l'apparition d'une offre

et de logiques de formation de plus en plus diverses (III). L'espace de la formation des syndicalistes est de la sorte devenu plus concurrentiel.

### **I- La formation sous le contrôle et au service des organisations syndicales**

Jusqu'au tout début des années 1980, parler de formation syndicale ou de formation des syndicalistes ne fait pas vraiment de différence, car la formation est assez largement placée sous le contrôle et mise au service des organisations syndicales. Bien qu'elle s'inscrive dans une histoire plus ancienne (Brucy & al., 2009), la formation syndicale est juridiquement consacrée par les lois de 1957 et 1959 qui créent un droit au « congé d'éducation ouvrière ». Il s'agit d'un droit individuel, accessible à tous les salariés, mais qui s'exerce dans le cadre d'organismes agréés par le ministère du Travail : pour l'essentiel, les centres confédéraux de formation liés aux organisations syndicales représentatives et les instituts du travail<sup>1</sup>. Une formation dite « supérieure » est assurée dans le cadre des instituts du travail, en complément de la formation délivrée directement par les syndicats, mais elle reste définie en relation étroite avec ces derniers (Tanguy, 2006). Le cadre juridique a peu évolué jusqu'à la loi de 1985 instituant le « congé de formation économique, sociale et syndicale » (FESS) qui a suscité un important essor de la formation syndicale, consécutif à l'obligation faite aux employeurs de compenser les pertes de salaires liées

au temps passé en stage. Son financement repose sur une subvention de l'État aux organisations syndicales (pour les frais d'organisation de la formation) et une contribution mutualisée des entreprises (pour payer le temps de formation des salariés comme du temps de travail).

Dans le sillage des nouvelles règles de représentativité syndicale, la loi de 2014 a réorganisé les flux financiers de la formation syndicale, qui transitent désormais par le fonds paritaire pour le financement du dialogue social, ainsi que le périmètre des organisations pouvant prétendre aux subventions publiques, permettant à Solidaires et à l'UNSA d'accéder à des fonds qui étaient auparavant réservés aux cinq confédérations historiquement représentatives (CGT, CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC) (Andolfatto & Labbé, 2018).

Si la formation syndicale s'est à l'origine inscrite dans le référentiel de l'éducation permanente, comme un droit à la promotion sociale et culturelle ouvert à tous les salariés (ce à quoi renvoyait la notion d'éducation ouvrière), sa codification par l'État et ses usages par les organisations syndicales l'ont très vite recentrée autour de deux fonctions. Une première fonction, que l'on pourrait qualifier de *politique*, vise à renforcer le sentiment d'appartenance organisationnelle, crucial dans un contexte de concurrence intersyndicale, et à repérer les militants susceptibles d'assumer des responsabilités au titre de leur organisation. Une seconde fonction

1. Seule exception, le Centre de culture ouvrière (qui deviendra dans les années 1960 « Culture et Liberté ») s'inscrit dans la sphère des mouvements d'éducation populaire catholiques (LOBRY & ALJUNNI, 2008).

dite *technique* vise à doter les syndicalistes des savoirs jugés nécessaires à l'exercice de leurs activités de représentation et de négociation, en particulier en matière de droit et d'économie. La formation peut donc être généraliste, à l'instar des stages qui sont proposés aux nouveaux adhérents pour leur présenter l'histoire et les valeurs de leur organisation, ou spécialisée sur un thème, un mandat ou un aspect du travail syndical. La formation prud'homale, qui fait l'objet d'un financement spécifique depuis 1981, s'inscrit dans la même logique<sup>2</sup>.

Le pluralisme du champ syndical, l'héritage de l'éducation ouvrière et la puissance de la CGT dans les années 1950 expliquent que les dispositifs éducatifs aient en France été plutôt centrés sur les organisations syndicales et contrôlés par elles, tout en étant ouverts à tous les travailleurs. La situation est différente en Grande-Bretagne, comme le montre une comparaison entre les deux pays : outre-Manche, la formation syndicale reconnue par l'État est réservée aux détenteurs de mandats syndicaux, elle est confiée à des éducateurs extérieurs et doit porter sur des thèmes qui touchent exclusivement aux relations industrielles (Bridgford & Stirling, 1988). La différence entre dispositifs de formation externalisés et internalisés se retrouve dans l'opposition entre les systèmes états-unien et canadien (Taylor, 2001). S'il est attesté que la reconnaissance par l'État de la formation syndicale avait bien une visée réformatrice, dans le but de promouvoir

le dialogue social et les institutions de concertation et de négociation (Brucy & al., 2007), il n'en demeure pas moins que dans les faits, les dispositifs d'éducation syndicale ont été subordonnés aux visées propres à chaque organisation. La situation a cependant évolué à partir des années 1980 avec l'émergence d'un nouveau segment de formation destiné aux élus des instances représentatives du personnel (IRP).

## II- L'émergence d'un marché de la formation des élus du personnel

Le souci de promouvoir le dialogue social dans les entreprises s'est traduit entre 1982 et 1984, dans le cadre des lois Auroux, par la mise en place de formations spécifiques pour les représentants des salariés dans les comités d'entreprise (CE) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), maintenant fusionnés dans le comité social et économique (CSE). Ces dispositifs prolongent la logique de formation à la fonction technique déjà présente dans la formation syndicale, en resserrant le public cible sur les représentants du personnel (qu'ils soient syndiqués ou non) et en se concentrant sur les compétences expertes et le registre dialogique. Le coût de la formation est pris en charge directement par l'employeur ou par l'IRP, et les élus se voient attribuer des jours de congés spécifiques. Mais à la différence de la formation syndicale subordonnée à un agrément de l'État, c'est une régulation administrative décentralisée qui gouverne ce secteur : les agréments pour

2. Pour un aperçu de la diversité de ces activités de formation, voir *La Fabrique du sens syndical* (ÉTHUIN & YON, 2014).

la formation aux mandats CE-CHSCT sont délivrés par chaque préfet de région, ce qui a permis à de multiples organismes de droit privé d'investir ce segment de la formation et de donner forme à un véritable marché de la formation des élus d'entreprise.

Dans son étude sur le sujet, Paula Cristofalo montre que la question du contrôle syndical sur ce segment de la formation a depuis longtemps fait l'objet de controverses (Cristofalo, 2014). À l'origine (du CE notamment), les organisations syndicales défendaient la formation des élus d'IRP comme relevant naturellement de leurs prérogatives. Il a cependant existé des tentatives précoces, de la part des pouvoirs publics comme du patronat, d'émanciper la formation des élus de la tutelle syndicale, au nom du fait qu'il s'agirait d'une formation purement technique et que tous les élus ne sont pas syndiqués. Ainsi, dès 1966, lors de l'élaboration de la nouvelle loi sur les CE, avait été envisagée la mise en place d'un centre d'animation et de formation des CE dans chaque département. Au début des années 1980, dans le débat parlementaire portant sur le droit au congé de formation des élus, l'opposition défendait le principe de stages réalisés par des organismes paritaires ou les services de formation des entreprises. Le principe d'une procédure d'agrément décentralisée, introduit par les décrets d'application, aura ainsi permis d'ouvrir l'espace des organismes de formation sans contester frontalement la tutelle syndicale.

Paula Cristofalo souligne qu'il est difficile de dresser une liste précise des orga-

nismes intervenant dans ces formations. On y trouve les centres de formation des confédérations syndicales, d'autres organismes syndicaux créés par les fédérations ou les unions territoriales, les instituts du travail, des associations et des sociétés privées plus ou moins proches, par leurs statuts ou leurs animateurs, du mouvement syndical, des cabinets de formation généralistes et d'autres organismes plus liés aux organisations patronales (plus, dans le cadre des formations santé-conditions de travail, divers organismes de prévention et d'audit). Mais la part des acteurs privés prédomine. L'image de la « nébuleuse » paraît dès lors appropriée pour deux raisons. D'abord, parce que l'agrément d'un organisme dans la région où se situe son siège social l'autorise à exercer sur tout le territoire national. Ensuite, parce que de nombreux acteurs proposent des formations sans être agréés, dans le cadre de prestations de services intellectuels plus larges (dans le cas des cabinets de conseil et d'expertise auprès des IRP notamment).

À étudier l'offre de stages et les thèmes de formation, la frontière entre technique et politique s'avère poreuse, les formations proposées aux élus pouvant porter aussi bien sur la gestion du CSE que sur l'animation d'une section syndicale ou la conduite de négociation. Paula Cristofalo indique en outre que « des stages peuvent même être organisés en commun entre direction d'entreprise et élus » (Cristofalo, 2014 : p.221). Cependant, les formations semblent en pratique surtout techniques, même quand elles sont dispensées par un organisme affilié à, ou proche d'un syndicat. Elle en déduit que « c'est moins

le contenu qui diffère que les chances d'être inséré, grâce aux formateurs, dans un réseau de relations syndicales élargissant l'horizon d'action des élus » (*ibid.*, p.229). Elle trace un parallèle entre les formateurs et la catégorie plus large des experts et consultants auprès des IRP, dont le rôle devient d'autant plus important que la capacité des fédérations syndicales à suivre et encadrer leurs élus en entreprise est fragilisée.

L'institutionnalisation de la formation des élus des IRP apparaît donc comme un moment décisif dans l'histoire de la formation des syndicalistes. Elle introduit une rupture en élargissant considérablement le spectre des acteurs investis dans la formation, ainsi que les logiques de recours à la formation. Tandis que la formation syndicale était jusqu'alors inscrite dans une logique organisationnelle et politique, celle des organisations syndicales habilitées à la dispenser, avec l'appui des instituts du travail qui prolongeaient ces missions sous leur contrôle, la formation des IRP installe une logique territoriale et de marché et, avec elle, l'idée que la formation aux mandats engage avant tout des compétences techniques. Cette conception technique du mandat n'est certes pas nouvelle : au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la formation est déjà envisagée par les pouvoirs publics comme un moyen d'accompagner les organisations syndicales vers un régime de relations de travail plus pacifique, largement inspiré du modèle étatsunien des « relations industrielles » (Cristofalo, 2008). Le discours sur la nécessité de renforcer la « fonction technique » des syndicats répond au

souhait qu'une conduite plus rationnelle du travail syndical fasse reculer la lutte des classes, présumée dictée par les passions. Cette vision de la formation comme un instrument de façonnage culturel et, concrètement, de lutte contre la CGT sous influence communiste, explique que le mouvement syndical soit en majorité resté longtemps très méfiant vis-à-vis des offres de services intellectuels qui n'étaient pas directement contrôlées par lui.

Mais la possibilité d'une formation aux relations professionnelles (on dira aujourd'hui d'une formation au « dialogue social ») distincte de la formation syndicale *stricto sensu* a acquis plus de légitimité à partir des années 1980 en raison d'évolutions diverses. L'affaiblissement considérable du syndicalisme, symbolisé par l'effondrement du taux de syndicalisation au tournant des années 1970-80, a fragilisé la prétention des syndicats à détenir le monopole de la formation des salariés. Il a en outre modifié les rapports de forces syndicaux, marquant la fin de l'hégémonie cégétiste, le recentrage de la CFDT et un mouvement plus large de dépolitisation du champ syndical (Giraud & al., pp.65-69). Parallèlement, le développement des politiques modernisatrices de promotion du dialogue social et de « réforme de l'entreprise » (Chatriot, 2012), dont les lois Auroux ont été une étape, conjugué aux restructurations du capitalisme français, a multiplié les occasions et les espaces institutionnalisés de représentation et de confrontation des intérêts. Cette reconfiguration du syndicalisme et des relations professionnelles, combinée à un recul des grilles d'analyse

marxistes dans les syndicats et les partis comme dans le monde intellectuel, s'est traduite par la disqualification symbolique d'une conception du syndicalisme fondée sur l'engagement militant et la lutte des classes, au profit d'une représentation plus experte du mandat syndical.

### III- Une offre et des logiques de formation de plus en plus diverses

Au discours sur la technicité de l'action syndicale, selon lequel bien exercer le métier de représentant syndical suppose de se former, s'est conjugué un discours plus récent sur les acquis de l'expérience syndicale où prévaut l'optique inverse, puisqu'il s'agit de dire que le travail syndical lui-même est formateur et que les apprentissages qu'il génère doivent être socialement reconnus. Cette évolution a été actée par la loi de 2002 instituant la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et confortée par celle de 2008 sur la représentativité syndicale<sup>3</sup>. Elle participe de l'essor d'un « modèle certificatoire » selon lequel « la formation nécessaire à l'obtention d'une certification ne se réduit [...] plus seulement à la formation formalisée » (Maillard, 2015 : p.200). Si le premier registre porte sur l'entrée en syndicalisme et le second sur la sortie, leur présupposé commun est que le syndicalisme est une activité profes-

sionnelle qui mobilise des compétences et des savoirs qui peuvent être *acquis* ou *transférés* hors de l'action syndicale.

#### A. L'inscription des parcours syndicaux dans des parcours de formation

Cette façon de concevoir l'activité syndicale dans une perspective plus large de carrière professionnelle, impliquant de réfléchir à l'éventuelle reconversion des permanents syndicaux, a progressivement gagné en importance alors que s'affirmait le phénomène de la désyndicalisation (Ubbiali, 1999). La CGT a par exemple mis en place dès les années 1980 un dispositif de reconversion de ses cadres syndicaux à travers un partenariat avec la formation en Sciences sociales appliquées au travail du département AES de l'Université Paris 1 (Simonpoli, 2014). Au tout début des années 1990, la refonte du cycle de formation des responsables à la CFDT prévoyait une possibilité de validation au sein du Diplôme de Hautes Études de Pratiques Sociales (DHEPS) de l'Université Paris III, « dans la perspective à la fois du reclassement ultérieur des responsables et d'une reconnaissance externe du cycle de formation » (Guillaume, 2011 : p.114).

Cette préoccupation s'est élargie au-delà des « permanents d'appareil » pour toucher la population plus vaste des

3. La loi du 17 janvier 2002 a reconnu la VAE comme un droit individuel. Elle repose sur l'idée que l'activité de travail et, au-delà, toute activité sociale (et notamment syndicale) est génératrice de savoirs et de savoir-faire distincts de ceux acquis au cours de la trajectoire de formation initiale. Ces savoirs et savoir-faire acquis par l'expérience peuvent dès lors être reconnus par l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle) inscrite dans le répertoire national des certifications professionnelles. La loi du 20 août 2008 oblige par ailleurs toutes les entreprises de plus de 300 salariés à négocier des mesures permettant de concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et de prendre en compte dans l'évolution professionnelle des syndicalistes et représentants du personnel l'expérience acquise dans le cadre de l'exercice de leurs mandats. Sur la VAE, cf. (NEYRAT, 2006). Sur la valorisation des parcours syndicaux, cf. (CHAPPE & al., 2019 ; CHABBERT & REY, 2018).

mandatés depuis la fin des années 2000, sous l'effet des réformes visant à « refonder le modèle social français ». Les nouvelles règles de représentativité actées en 2008 et plus récemment la fusion des IRP dans le CSE ont entraîné une réduction des mandats syndicaux, en nombre et en durée, qui contraint les syndicalistes à réfléchir davantage à leur reconversion. L'enjeu a dès lors pris des dimensions nouvelles en dépassant les seules initiatives unilatérales d'organisations, comme l'illustre la mise en place du *Mandascope*, un référentiel des compétences syndicales pour les détenteurs de mandats<sup>4</sup>. Dans le sillage des lois du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle et du 17 août 2015 sur le dialogue social, une réflexion sur la validation des « blocs de compétences syndicales » a été engagée sous l'égide de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), avec la participation des organisations syndicales représentatives (Chabbert & Rey, 2018).

Ces évolutions ont suscité un nouvel élargissement de l'offre de formation en direction des syndicalistes. Dans le sillage de la loi de 2002 sur la VAE, plusieurs instituts du travail ont développé des programmes d'accompagnement des

syndicalistes souhaitant s'engager dans une validation d'acquis. C'est le cas des instituts régionaux du travail d'Aix-en-Provence, de Toulouse-Occitanie et de Grenoble, et de l'institut régional d'éducation ouvrière à Lille. En retour, certaines organisations travaillent à définir des équivalences entre leurs formations syndicales et des unités d'enseignement ou blocs de compétences, à l'image du partenariat développé en Île-de-France par la CFDT et son institut régional de formation, l'IREFE, avec le CNAM et l'AFPA (Chabbert & Rey, 2018 : pp.167-168).

S'inscrivant davantage dans le sillage des nouvelles dispositions de la loi de 2008, ce sont ensuite des dispositifs de valorisation des acquis de l'expérience syndicale (VAES) qui ont été créés. Ainsi, l'Université Paris Dauphine propose en partenariat avec le Cegos une formation de niveau master intitulée « Négociation et relations sociales » qui s'adresse aux « professionnels en charge du domaine des relations sociales, qu'ils soient issus du monde des Ressources Humaines ou de celui des Organisations Syndicales »<sup>5</sup>. Outre le Cegos, l'ANDRH, la CFDT, la CFE-CGC et l'UNSA sont partenaires du dispositif, et la CGT l'a rejoint plus récemment. Pilotée par Gérard Taponat, un ancien syndicaliste devenu DRH, cette formation maintenant bien installée repose sur le principe de réunir à parité des syndica-

4. Le « Mandascope » pour *Mandats des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : savoirs, compétences, profils*, a été publié en 2012 aux Éditions de l'Atelier par l'association Réalités du dialogue social, avec le soutien des huit organisations représentatives chez les salariés et les employeurs. Il établit une trentaine de fiches qui listent les missions, activités, compétences, réseaux relationnels associés à des « mandats types » dans les divers champs du paritarisme : protection sociale et santé, formation et recherche, emploi et formation professionnelle, logement, développement économique des territoires, dialogue social, fonctions juridictionnelles et contentieux. Voir l'article de F. SÉCHAUD dans ce numéro des *Chroniques* (3.1).

5. [<https://frama.link/mroj15>].

listes et des représentants de directions d'entreprise. G. Taponat la présente comme un « parcours de convergence » permettant de réfléchir sur la pratique et la philosophie de la négociation, grâce à des mises en situation et des études de cas de négociations « innovantes » (Chabbert & Rey, 2018 : pp.185-187).

Une autre formation ayant acquis une certaine visibilité est celle qui, à Sciences Po Paris, délivre depuis 2009 un « certificat de culture économique et sociale » en partenariat avec *Dialogues*, une association fondée en 2003 pour la promotion du dialogue social par Jean-Dominique Simonpoli, ancien secrétaire général de la fédération CGT des banques, et qui associe responsables syndicaux et professionnels des ressources humaines (Chappe & al., 2016). Cette formation constitue un débouché pour les grandes entreprises qui ont négocié un accord collectif incluant une VAES. Entre 2009 et 2014, 22 entreprises et une collectivité locale ont ainsi envoyé une ou plusieurs promotions de 7 à 15 militants issus de différents syndicats (Chappe & al., 2019). En 2018, 600 stagiaires avaient suivi ce cycle (Chabbert & Rey, 2018 : p.173). À la différence du master de Dauphine, ces promotions sont exclusivement composées de syndicalistes. Mais depuis 2017, Sciences Po propose en formation continue un « Executive Master Dialogue social et stratégie d'entreprise » qui est ouvert aux professionnels des ressources humaines, aux consultants et aux syndicalistes.

Dans une autre optique, relevant d'initiatives universitaires, on peut mentionner le Master 2 « Syndicalisme et représentation professionnelle », créé en 2011 et délivré par le département de Science politique à la Faculté d'anthropologie, de sociologie et de science politique de l'Université Lyon 2. Depuis 2016, il s'agit d'un parcours au sein d'un master plus large intitulé « Métiers de la représentation ». Dans cette formation ne se côtoient pas syndicalistes et DRH, mais syndicalistes de divers horizons et étudiants en formation initiale, souvent eux-mêmes confrontés et/ou sensibilisés aux réalités contemporaines du travail salarié. La formation est axée en sociologie politique, mais se veut interdisciplinaire, mobilisant des savoirs issus du droit, de l'ergonomie et de l'économie. Effectuant un pas de côté par rapport aux formations centrées sur le dialogue social, elle vise à relier l'essor de ce mode d'action aux transformations plus larges de l'État, des mouvements sociaux, du syndicalisme et des relations professionnelles. Dans une optique voisine, le Département de sociologie de l'Université Lille 1 propose depuis quelques années un Master 2 intitulé « Métiers de l'expertise du travail et des associations (META) » tourné vers le monde de l'Économie sociale et solidaire (comprise dans un sens large incluant les coopératives, associations, entreprises, mutuelles et syndicats) et ouvert à la fois aux étudiants en formation initiale et aux salariés en formation continue<sup>6</sup>. Des formations plus spécialisées ouvertes aux syndicalistes existent comme le M2

6. Je suis intervenu dans les formations lilloise et lyonnaise tout au long des années 2010.

professionnel en Économie des organisations intitulé Ressources humaines, organisation et conduite du changement à l'Institut d'Études Sociales de Grenoble ou encore les diplômés d'Université (DU) délivrés par les instituts de Bordeaux (Santé et sécurité au travail, Handicap droit et société) et Strasbourg (Analyse du travail et risques professionnels).

## **B. Professionnaliser les acteurs de la négociation : les formations communes au dialogue social**

Il convient enfin de mentionner la vague la plus récente de formations au dialogue social qui ont fleuri dans le sillage des réformes du droit du travail de 2016 et 2017. Dans son rapport de 2015 au Premier ministre, Jean-Denis Combrexelle, ancien Directeur général du travail, notait le caractère de plus en plus technique du droit du travail et posait en conséquence la « question de la nécessaire professionnalisation des négociateurs, c'est-à-dire de leur formation » (Combrexelle, 2015 : p.40). S'inspirant d'un dispositif existant au Québec, il suggérait de « prévoir des lieux où serait enseignée une pédagogie commune aux entreprises et aux syndicats de la négociation [...], chacun restant ensuite bien évidemment libre de ses options syndicales » (*idem*, p.64). Il insistait sur « la neutralité, le contenu et la qualité de l'enseignement, le profil des enseignants

et l'approche pratique et non théorique » (*ibid.*), laissant entendre que ces qualités ne sont pas forcément présentes dans les formations délivrées aux syndicats par les « instituts régionaux du travail dont il serait opportun de repenser le fonctionnement au regard des exigences de neutralité et d'égalité du service public » (*ibid.*). Cette proposition a été reprise par la loi dite El Khomri du 8 août 2016 qui, dans son article 33-2, prévoit :

« Les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises, dispensées par les centres, instituts ou organismes de formation. L'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle [INTEFP] apporte son concours à la création et à la mise en œuvre de ces formations. Ces formations peuvent être suivies par des magistrats judiciaires ou administratifs et par d'autres agents de la fonction publique »<sup>7</sup>.

Paradoxalement, une des premières initiatives inspirées par la loi émanait de l'Institut régional du travail de Lorraine. Celui-ci a mis en place à la rentrée 2017 un DU « Dialogue social », proposé en formation à distance par l'ensemble du réseau national des instituts du travail.

7. Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, JORF, 9 août 2016. Créé en 1975, l'INTEFP assure la formation des agents de l'administration du travail. Il a été choisi pour piloter le projet des formations communes en raison de son expérience dans l'organisation des « sessions nationales », des formations triparties qui rassemblent chaque année depuis 1986 une trentaine de stagiaires issus des mondes syndical, patronal et administratif autour d'un thème touchant aux relations professionnelles (entretien avec Pierre-Jean ROZET, chargé de mission à l'INTEFP, 11 septembre 2019).

L'Université de Montpellier a également ouvert en 2017 un DU « Droit et pratique du dialogue social » dans le cadre de la formation continue, en réponse aux dispositions précitées de la loi de 2016<sup>8</sup>. L'IRT de Nancy et l'Université de Montpellier ne sont cependant pas listés parmi les formateurs référencés sur le site « Format dialogue » qui accompagne la mise en œuvre de cette nouvelle formation commune au dialogue social<sup>9</sup>.

Alors que le nombre d'organismes enregistrés par « Format dialogue » continue de croître – il a quasiment doublé en quelques mois, passant de 103 en mai 2020 à 197 au 7 septembre de la même année –, les seules institutions universitaires reconnues pour le moment sont le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et les Universités de Rouen, Toulouse et Nancy. Les premières formations universitaires référencées sur le site (Universités de Rouen et Toulouse) relevaient d'initiatives conjointes entre des institutions d'enseignement supérieur et l'administration régionale du travail. Le DU « Pratiques du dialogue social et des relations collectives de travail » a ainsi été lancé par l'Université de Rouen<sup>10</sup> en 2019, en réponse à une demande de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) de Normandie, justifiée par l'absence d'ins-

titut du travail dans la région. L'Université de Toulouse Capitole propose également un DU intitulé « Formation commune à la négociation collective » qui bénéficie du soutien de la Direccte Occitanie<sup>11</sup>. À côté du DU de l'IRT de Nancy déjà mentionné, l'Université de Lorraine propose un Master 2 « Dialogue social » ouvert conjointement aux étudiants en formation initiale et aux praticiens des relations professionnelles. Si ce diplôme ne mentionne pas de partenariat avec l'administration du travail, les étudiants de la première promotion ont toutefois pu se voir remettre leur diplôme par la ministre du Travail elle-même, à l'occasion de la journée sur « les réussites du dialogue social » organisée rue de Grenelle en juin 2019<sup>12</sup>. Quant au CNAM, il semble que la formation référencée renvoie au MOOC « Dialogue social dans l'entreprise : les nouvelles règles » qui est réalisé par Michel Miné, ancien inspecteur du travail et titulaire de la chaire « Droit du travail et droits de la personne »<sup>13</sup>. Il s'agit d'une formation gratuite à distance qui met surtout l'accent sur la connaissance des nouvelles règles issues de la fusion des IRP au sein du CSE.

Sans être référencés par l'INTEFP, d'autres DU doivent être mentionnés. Un DU « Dialogue social : pour une nouvelle négociation collective dans l'entreprise » a été créé à l'Université Paris II Panthéon-

8. [<https://frama.link/CnxEDq5F>].

9. [<https://frama.link/fjwhYfXD>].

10. [<https://frama.link/Kezo8wSL>].

11. [<https://frama.link/Fe4sQUpb>].

12. « Les diplômes du Master 2 Dialogue social remis par Muriel Pénicaud au Ministère du Travail ! », *Factuel, l'info de l'Université de Lorraine*, publié en ligne le 29 juin 2019 [<https://frama.link/0wEz6Fo4>].

13. [<https://frama.link/MknDVLXdl>].

Assas, dans le cadre du Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel (CIFFOP), en réponse à « une demande des Directeurs de Ressources Humaines et des Syndicats recensée par le CIFFOP, à l'occasion de l'entrée en vigueur des ordonnances "Macron" dans le Code du travail. »<sup>14</sup> Un DU « Droit du travail approfondi et dialogue social » est proposé par l'Université Clermont Auvergne, qui fait référence au rapport de Jean-Denis Combrexelle ayant inspiré la loi de 2016<sup>15</sup>. Enfin, un DU « Dialogue social » est aussi proposé par l'Université d'Orléans<sup>16</sup>.

Dans l'esprit du rapport Combrexelle (2015) et de l'avis du CESE paru l'année suivante (Bérille & Pilliard, 2016), le but des formations communes est de développer une « culture du dialogue social », celle-ci étant jugée insuffisamment ancrée dans le système français de relations professionnelles. Dans cette perspective, la fonction assignée aux formations communes est moins technique que culturelle<sup>17</sup>. Un des responsables du projet le résume en ces termes :

« Le discours qu'on développe, c'est de dire : bon, si on réunit ensemble des employeurs et des travailleurs, si c'est pour qu'ils écoutent côte à côte un juriste qui déploie un powerpoint, il n'y a quand même pas beaucoup d'intérêt, sur des aspects juridiques.

Par contre, l'intérêt c'est qu'ils puissent être ensemble et travailler l'interaction entre les parties, travailler sur les représentations, sur les postures, sur les représentations des parties, travailler sur l'enjeu de la négociation collective, travailler sur se comprendre en termes de vocabulaire... voilà. »<sup>18</sup>

À cet égard, le modèle est celui du master de Dauphine, auquel Jean-Denis Combrexelle a d'ailleurs contribué avant de songer aux formations communes (Chabbert & Rey, p.183). En pratique, on constate cependant que l'offre qui prédomine du côté universitaire est très différente. La quasi-totalité des DU proposés sont portés par des juristes et offrent pour l'essentiel des enseignements de droit social sur les règles de négociation, de représentativité, d'organisation des IRP, ce qui s'explique sans doute par le besoin de formation que suscite le bouleversement incessant de l'environnement législatif et réglementaire. Les formations qui mobilisent les sciences de gestion (à Dauphine, Assas) sont plus rares. Quant aux quelques formations qui font appel aux sciences sociales (à Sciences Po, Lyon, Lille), elles se situent hors du modèle paritaire des formations communes. La situation est toutefois plus hétérogène du côté des acteurs privés.

Si les formations universitaires sont surtout juridiques, la gamme des spécialités est beaucoup plus large du côté des

14. [[https://frama.link/f\\_R\\_rSsc](https://frama.link/f_R_rSsc)].

15. [<https://frama.link/q0rWw5No>].

16. [<https://frama.link/CGrGRWGw>].

17. À l'image des formations syndicales européennes qui promeuvent la compréhension réciproque (MICHEL & WAGNER, 2014).

18. Entretien avec P.-J. ROZET, 11 sept. 2019.

193 acteurs privés référencés sur le site Format Dialogue. Certains revendiquent des compétences en droit social, d'autres en management, ergonomie, psychologie, linguistique, ingénierie, coaching... On trouve aussi parmi les formateurs des comédiens spécialistes du théâtre d'improvisation, des préventeurs, auditeurs et certificateurs qualité, des avocats, des professionnels de la diversité et de l'égalité hommes-femmes. Il peut s'agir d'associations, d'entreprises ou d'individus, tels des cadres et ingénieurs proposant leurs services via des entreprises de portage salarial. Si l'on trouve dans la liste Agnès Le Bot, ancienne responsable CGT, et Secafi, un cabinet de conseil et d'expertise auprès des IRP, la majeure partie des acteurs référencés sont plutôt étrangers à la sphère syndicale, quand il ne s'agit pas d'organismes de formation liés au monde patronal, comme Entreprise et personnel ou BPI Group.

### C. Entre coexistence et concurrence des formations

Ce panorama n'ayant aucune prétention à l'exhaustivité vise à montrer la diversité de l'offre de formation supérieure destinée aux syndicalistes. On distingue ainsi des dispositifs strictement individuels d'information et/ou de certification, fondés sur la VAE, et des dispositifs collectifs de formation à proprement parler. Parmi ces dispositifs collectifs, certains délivrent un certificat, d'autres un diplôme, d'autres un diplôme et un grade<sup>19</sup>. Tandis que les dispositifs de *validation* des acquis de

l'expérience militante pilotés depuis les instituts du travail ont été construits en lien avec les organisations syndicales, les dispositifs de *valorisation* des acquis de l'expérience syndicale sont le produit de négociations collectives entre syndicats et directions d'entreprises, lesquelles se tournent vers des institutions d'enseignement supérieur plus éloignées du mouvement syndical, « les mêmes institutions sélectives que celles où elles recrutent et forment leurs cadres supérieurs Sciences Po, ESSEC ou Dauphine » (Chappe & al., 2019 : p.237). Certaines formations visent un public exclusivement syndical, d'autres un public mixte. Parmi ces dernières, la mixité peut se comprendre comme la diversité des parties prenantes au dialogue social (d'entreprise ou territorial) et/ou comme le mélange d'étudiants en formation initiale et de salariés en formation continue. On constate enfin que l'apparition de ces formations est fortement liée à la production législative récente (VAE 2002, VAES 2008, dialogue social 2016). Concernant les formations communes au dialogue social, le droit est venu valider une réalité qui lui préexistait, comme l'illustrent l'exemple du master de Dauphine ou, dans un cadre extra-universitaire, l'initiative engagée par les transporteurs bretons en partenariat avec la CFDT<sup>20</sup>.

Il reste à évaluer la réalité de cette reconfiguration des activités de formation, au-delà des effets d'affichage. La relative nouveauté de la plupart des formations explique que l'offre soit encore loin d'être

19. Parmi nos exemples, seuls les masters de Lyon 2, Lille 1, Grenoble et Nancy délivrent un grade.

20. [<https://frama.link/XqAo8FoH>].

stabilisée. Certaines formations ont ainsi disparu peu après leur naissance, comme une formation « manager les IRP » que l'Institut d'administration des entreprises de Lille proposait aux élus du personnel à la fin des années 2000, ou le certificat en « intelligence sociale » que la CFE-CGC avait construit avec l'IEP d'Aix-en-Provence en 2010. Le développement d'une offre de formation supérieure distincte – et parfois concurrente – des formations classiques assurées par les instituts du travail n'en reste pas moins la principale nouveauté de la période récente. Ce n'est sans doute pas seulement le produit des politiques de valorisation des parcours syndicaux et du dialogue social. On peut supposer qu'elle résulte aussi du renforcement de l'autonomie financière des établissements d'enseignement supérieur, un processus qui les incite à rechercher de nouvelles sources de revenus, en investissant notamment de manière plus offensive le marché de la formation continue. Le master de Dauphine affiche ainsi des frais d'inscription de 14.000 €, tandis que le coût des DU oscille entre 2.000 et 4.000 €. La conjonction de ces deux processus explique l'apparition de nouveaux acteurs, en plus des traditionnels instituts du travail, sur le marché de la formation universitaire des syndicalistes et représentants du personnel.

Au-delà des formations « supérieures », l'autre trait marquant reste l'élargissement du spectre des acteurs investis dans la formation des syndicalistes. De ce point

de vue, les évolutions récentes confirment la rupture des années 1980, qui se caractérise par le morcellement et la dédifférenciation de la formation des syndicalistes. Mais avec les formations communes au dialogue social, ce n'est plus seulement la frontière entre formations syndicale et professionnelle qui tend à s'estomper, c'est aussi celle qui séparerait la formation des syndicalistes de celle de leurs interlocuteurs dans les directions d'entreprise. Cette ouverture de l'espace des activités de formation est facilitée par le retrait de l'État qui, dans le cas des formations communes au dialogue social, ne définit pas la liste des acteurs habilités à délivrer ce service, mais se contente de les référencer.

Du reste, il convient de préciser que ce dispositif s'ajoute aux précédents sans s'y substituer. Certaines organisations syndicales avaient pu craindre que la formation au dialogue social vampirise les formations syndicales « classiques », puisqu'elle pouvait être financée, pour les salariés, sur les fonds de la FESS<sup>21</sup>. Mais le verrou de l'agrément préalable des organismes subventionnés au titre de la FESS leur a permis d'écarter ce risque. Si les syndicats ont pu ainsi préserver leurs activités autonomes de formation, ils n'ont pas pour autant empêché le développement des formations au dialogue social, qui s'appuie sur d'autres ressources : celles de l'administration du travail, dans le cadre des formations organisées par l'INTEFP et les Direccte auprès d'instances de dialogue

21. Décret n° 2017-714 du 2 mai 2017.

social territorial, comme les observatoires départementaux du dialogue social et les commissions paritaires régionales interprofessionnelles, ou celles des entreprises qui sont invitées à financer ces activités sur leurs plans de formation. Dans ces conditions, c'est sans doute le dispositif de formation des élus du personnel établi en 1982-84 qui pourrait davantage souffrir de la concurrence des nouvelles formations au dialogue social. L'exacerbation de la concurrence dans l'espace des activités de formation affecterait dès lors moins directement les syndicats eux-mêmes que les professionnels, tels les experts auprès des IRP, qui avaient investi ce créneau.

## ■ Conclusion

Comme on l'a souligné ailleurs (Éthuin & Yon, 2014), la formation est un observatoire pratique pour analyser les luttes pour la définition légitime du syndicalisme. L'opposition des instances confédérales de la CGT au principe des formations communes au dialogue social est venue le rappeler :

« L'instauration de ces formations communes employeurs et salariés s'inscrit bien dans la logique d'une transformation radicale des relations sociales dans les entreprises, à partir d'une conception d'un dialogue social basé sur le consensus permanent. Il s'agit de valoriser une conception lissée des relations sociales, reniant le lien de subordination et donc la nécessité du rapport de force »<sup>22</sup>.

Dans le même ordre d'idée, il a été noté au sujet du certificat de Sciences Po que cette formation « vise surtout à influencer sur les schèmes de perception du personnel, à leur faire “comprendre” les contraintes de l'entreprise dans l'objectif d'améliorer le dialogue social » (Chappe & al., 2016 : p.141). Sans présumer de l'effectivité de ce genre de dessein sur les représentations et les pratiques des syndicalistes eux-mêmes, force est de constater que l'essor des démarches certificatoires et d'offres nouvelles de formation conçues dans une logique paritaire fait système. La combinaison de ces dispositifs tend à réduire le périmètre légitime du travail syndical – celui qui est reconnu et valorisé socialement – aux compétences déployées dans le cours des activités de dialogue social, alors même que le travail syndical suppose la maîtrise pratique d'une gamme beaucoup plus large de savoirs et de savoir-faire (Gassier & Giraud, 2020).

On résume souvent – je l'ai moi-même fait dans cet article – les luttes symboliques traversant le champ syndical à la confrontation entre deux conceptions du syndicalisme, l'une experte et l'autre militante. J'aimerais proposer, dans cette conclusion en forme d'ouverture, une autre grille d'analyse. Des chercheurs travaillant sur les pratiques de formation dans le champ de l'intervention sociale ont récemment noté l'émergence de formations remettant le « travail du conflit » au cœur de la pratique des éducateurs (Brusadelli & al., 2019). Par

22. Note aux organisations, secteur Formation syndicale CGT, 28 janvier 2018.

ces mots, ils désignaient des formations inspirées de l'*organizing* (Yon, 2020), de l'éducation populaire politique et de la sociologie critique, qui « pren[nent] au sérieux la nature foncièrement conflictuelle des rapports sociaux », en opposition à des approches dominantes « qui le plus souvent ignorent, tentent de résorber ou contrôler socialement le conflit » (*idem*, p.77). Distinguer le « travail du conflit », face à ce qu'on pourrait qualifier symétriquement de « travail dialogique », permet de reconsidérer l'opposition à la fois commode et confuse entre expertise et militantisme. Loin de se résumer aux pratiques « militantes » de mobilisation sur le terrain (comme la grève ou la manifestation) – lesquelles, soit dit en passant, engagent aussi de véritables savoirs et savoir-faire –, le travail du conflit peut en effet s'appuyer sur différents registres d'expertise. Les travaux qui s'intéressent par exemple au « syndicalisme de combat économique » (Quijoux, 2018) le montrent bien : l'acquisition d'une « culture économique » peut aussi bien conduire les syndicalistes à mieux comprendre et accepter les décisions de gestion des employeurs qu'à contester la rationalité des décisions patronales.

L'enjeu n'est dès lors pas de s'en tenir à pointer la formalisation des savoirs et savoir-faire syndicaux, mais de souligner à quel point la majeure partie des dispositifs existants produisent une représentation tronquée du "métier" syndical, en limitant la formalisation des compétences syndicales à celles qui relèvent du seul travail du dialogue. La question de la gouvernance des dispositifs de formation et de certification est cruciale à cet égard :

dans les dispositifs paritaires, l'informalité du travail du conflit se trouve redoublée par son illégitimité aux yeux des employeurs. Mais le rôle joué par les pouvoirs publics dans la promotion du dialogue social montre qu'il ne suffit pas de revendiquer la tutelle de l'État contre celle des employeurs. Il importe avant tout pour le syndicalisme de réfléchir par lui-même au périmètre légitime de ses activités. Les dispositifs de formation syndicale classiques, gouvernés par les seuls syndicats ou en partenariat avec des universitaires, conservent à cet égard un rôle essentiel qu'il s'agit de préserver.

## 1.2 BIBLIOGRAPHIE

Andolfatto D., Labbé D. (2018), « La cartelisation des partenaires sociaux : l'exemple de la réforme du financement syndical », in Andolfatto D. [dir.], *La démocratie sociale en tension*, Villeneuve d'Ascq : Presses du Septentrion, pp. 67-83

Bérille L., Pilliard J.-F. (2016), *Le développement de la culture du dialogue social en France. Avis du Conseil économique, social et environnemental*, Paris : les Éditions des Journaux officiels

Bridgford J., Stirling J. (1988), "Ideology or pragmatism? Trade union education in France and Britain", *Industrial Relations Journal*, n°19-3, pp. 234-243

Brucy G., Caillaud P., Quenson E., Tanguy L. (2007), *Former pour réformer : retour sur la formation permanente (1945-2004)*, Paris : La Découverte

Brucy G., Laot F., de Lescure E. [dir.] (2009), *Mouvement ouvrier et formation. Genèses : de la fin du XIX<sup>e</sup> à l'après Seconde Guerre mondiale*, Paris : Éditions L'Harmattan

Brusadelli N., Poulet K., Dekervel A. (2019), « L'intervention sociale : entre éducation populaire, *organizing* et approches inter-sectionnelles : Retour sur une expérimentation », *Le Sociographe*, n° 66, pp. 75-88

Chabbert E., Rey F. (2018), *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, Rapport de recherche AO IRES-CFTC, décembre

Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S. (2019), *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant

Chappe V.-A., Guillaume C., Pochic S. (2016), "Négociier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination", in Dossier « La discrimination syndicale en question : la situation en France », *Travail et Emploi*, n°145, janvier-mars, pp. 121-146

Chatriot A. (2012), « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°114, pp. 183-197

Combrexelle J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi. Rapport au Premier ministre*, France Stratégie

Cristofalo P. (2014), « Une formation sans syndicats pour les élus d'entreprise ? La progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP », in Ethuin N., Yon K. [dir.], *La Fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombes-en-Bauges : Éditions du Croquant, pp. 201-229

Cristofalo P. (2008), « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, n°116, pp. 69-81

Éthuin N., Yon K. [dir.] (2014), *La Fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombès-en-Bauges : Éditions du Croquant

Éthuin N., Yon K. (2011), « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif », *Le Mouvement Social*, n°235, pp. 3-21

Éthuin N., Yon K. (2010), « Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs*, n°24, pp. 9-57

Gassier Y., Giraud B. [dir.] (2020), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion

Giraud B., Yon K., Bérout S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris : Armand Colin

Guillaume C. (2011), « La formation des responsables à la CFTC-CFDT : de la "promotion collective" à la sécurisation des parcours militants (1950-2010) », *Le Mouvement Social*, n°235, pp.105-119

Hamelin D., Lamy J., Willemez L. [dir.] (2018), « Les savoirs militants », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, n°138

Lobry J., Alunni D. (2008), *Culture ouvrière, éducation permanente et formation professionnelle ou l'histoire méconnue du centre de culture ouvrière*, Paris : L'Harmattan

Maillard F. (2015), « Les organisations syndicales face au développement de la certification professionnelle : limites et ambiguïtés d'un consensus », in Brucy G., Laot F., de Lescure E. [dir.], *Former les militants, former les travailleurs. Les syndicats et la formation depuis la Seconde Guerre mondiale*, Paris : Éditions L'Harmattan, pp. 197-213

Michel H., Wagner A.-C., (2014), « Le syndicalisme européen en formation. Enquête au sein de l'institut européen de formation syndicale », in Ethuin N., Yon K. [dir.], *La Fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombès-en-Bauges : Éditions du Croquant, pp. 177-199

Neyrat F. [dir.] (2006), *La Validation des acquis de l'expérience : la reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant

Quijoux M. (2018), *Adieux au patronat. Lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative*, Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant

Simonpoli N. (2014), *Des cégétistes en Sorbonne. Éléments pour une sociologie de la reconversion des militants syndicaux*, mémoire de Master en Science politique, Université Paris Ouest Nanterre

Tanguy L. (2006), *Les Instituts du travail. La formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours*, Presses Universitaires

de Rennes

Taylor J. (2001), *Union Learning: Canadian Labour Education in the Twentieth Century*, Toronto: Thompson Educational Publishing

Ubbiali G. (1999), « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n°80, pp. 141-155

Yon K. (2020), « Notes pour accompagner la réception de l'*organizing* en France », in Benchehboune M., *Balayons les abus ! Expérience lyonnaise d'organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris : Syllepse, pp. 109-132



**CHRONIQUES du TRAVAIL...** ou comment « concilier rigueur et lisibilité, et assurer une fonction qui n'est pas d'initiation ou de vulgarisation, mais de diffusion des résultats de la recherche » (*selon Jacques Freyssinet, membre du Comité de Parrainage de la revue*).

La double spécificité de cette revue, pluridisciplinarité appliquée au champ du travail et utilité sociale, rare dans un domaine où les logiques disciplinaires sont dominantes, vise à rapprocher chercheurs, acteurs publics, militants syndicaux pour progresser dans la connaissance du monde du travail et du monde syndical. *Chroniques du Travail* devient une revue de référence des sciences sociales du travail.

La revue est hébergée par l'Institut Régional du Travail d'Aix-Marseille Université (AMU). Fondé en 1960 par François Sellier, professeur d'économie du travail et spécialiste des relations industrielles, l'Institut est donc une composante d'AMU.

L'Institut Régional du Travail d'Aix-Marseille Université, avec les dix autres Instituts du Travail français, apporte une contribution universitaire à la formation des militants syndicaux appartenant aux principales organisations ouvrières confédérées et des acteurs sociaux (pour ce qui le concerne, de la région PACA).



prix : 20€

**Edition et Publication :** IRT  
63 La Canebière - 13001 Marseille  
<http://irt.univ-amu.fr>

**Mise en page et Impression :** Studio  Empreinte  
20, boulevard de la Fédération - 13004 Marseille  
[www.empreinte-std.com](http://www.empreinte-std.com)



ISBN : 978-2-9540832-9-2  
ISSN : 2257-5650