

POSITION PAPER



Vers quoi les jeunes poussent ? Leviers pour un renouvellement générationnel dans la représentation collective

La question du renouvellement générationnel dans la représentation collective soulève des inquiétudes tant côté syndical, dans la recherche de la relève pour représenter leurs organisations et siéger dans les instances représentatives, que côté direction pour garantir la présence d'interlocuteurs compétents, ce durablement, pour dialoguer. Il convient de distinguer l'engagement syndical de celui dans un mandat en tant que tel, qui peut être pris avec ou sans étiquette syndicale. Si les organisations syndicales (OS) intensifient les mesures d'attractivité auprès des jeunes, elles semblent donner une priorisation un peu différente de celle que souhaiteraient les directions des entreprises qui s'interrogent sur les options envisageables pour faciliter la prise de mandats dans des instances et potentiellement remettre en question leur mode opératoire.

Ce papier fournit les lignes de forces de la note Réalités du dialogue social qui synthétise les travaux produits en 2023 sur ce sujet.

I. CE QUE NOUS DISENT

LES JEUNES GÉNÉRATIONS

Deux signaux positifs sont à retenir : d'une part, **les jeunes affirment leur volonté de s'engager pour une cause**¹, d'autre part, **ils légitiment le rôle des syndicats en entreprise**². Pour autant, le passage à l'acte, à l'engagement syndical et/ou dans une instance demeure compliqué car les jeunes ont le sentiment de ne pas être concernés, ni informés. Écouter les jeunes signifie comprendre leurs attentes et modes de fonctionnement, à savoir leurs sujets de préoccupation et leur temporalité. La logique projet, autour d'une cause, sur un temps court est privilégiée par les jeunes générations alors qu'il leur est proposé un mandat pluridisciplinaire sur un temps long, de quatre ans : l'équation est posée.

1. Sept jeunes sur 10 souhaitent s'engager tandis que 30% ne se sentent pas prêts pour ça - Sondage OpinionWay pour Réalités du dialogue social (16 au 18 octobre 2023)

2. 72% estiment les syndicats nécessaires dans toutes les entreprises et deux jeunes en emploi sur trois (67%) ont le sentiment que le dialogue social fonctionne bien dans leur entreprise ou administration - Sondage OpinionWay pour Réalités du dialogue social (16 au 18 octobre 2023)

II. LES ACTIONS À MENER : DE L'INFORMATION À LA LÉGISLATION ?

Réalités du dialogue social propose **cinq axes** pour favoriser le renouvellement générationnel dans la représentation collective.

1 > INFORMER

Les jeunes déplorent une méconnaissance des ressorts, des acteurs et de l'utilité du dialogue social et de l'existence même de la représentation du personnel en entreprise, des syndicats et de leurs rôles.

Couvrir ce besoin en information, voire en formation, relève d'**une responsabilité partagée** de plusieurs parties prenantes :

- ⦿ Le **système éducatif** durant la formation initiale avec des sessions auprès des étudiants de sensibilisation au dialogue social, une voie promue depuis de nombreuses années par Réalités du dialogue social dont certains membres interviennent dans l'enseignement supérieur.
- ⦿ Les **directions d'entreprise** dans le cadre des programmes d'intégration des nouveaux entrants, de formation des managers mais aussi en vue des élections professionnelles.
- ⦿ Les **organisations syndicales** en se faisant connaître au plus près du terrain pour parler syndicalisme mais aussi apporter un appui aux salariés dans leurs questionnements ou inquiétudes, dans et hors de l'entreprise, effleurant parfois la sphère privée.
- ⦿ Les **médias grand-public** en valorisant le rôle des corps intermédiaires et en évitant de se focaliser sur les opérations revendicatives et les grèves.

2 > RASSURER

L'étiquette syndicale doit moins faire peur : le risque de discriminations sur la carrière inquiète³ et les possibilités de sortie de l'engagement syndical ne sont pas suffisamment reconnues pour constituer un facteur d'attractivité auprès des jeunes.

Elle a, par ailleurs, besoin d'être redorée avec pour objectif de fournir une autre image que celle « *politisée* » véhiculée par les médias ou celle « *hors de son temps* » liée au revendicatif, à la défense des « vieux métiers » et des acquis sociaux. Il est reproché aux OS un manque de reflet de la société. Plusieurs pistes d'actions doivent être renforcées :

- ⦿ Côté OS, **faire davantage connaître les engagements effectifs et les actions qu'elles mènent déjà pour des causes chères aux jeunes**, telles que la transition écologique... afin que les militants soient reconnus comme des acteurs sur ces sujets ou précurseurs / éclaireurs. Par ailleurs, animer des comités jeunes pour leur montrer, entre autres, qu'ils ne sont pas les seuls de leur génération, engagés syndicalement.
- ⦿ Côté direction d'entreprises ou de structures publiques, **systematiser les sessions de sensibilisation ou de formation au dialogue social pour leurs encadrants** afin de démystifier, voire « *dédiaboliser* » le syndicalisme.
- ⦿ Accélérer la valorisation des parcours syndicaux. Malgré l'intégration de cette dernière dans les ordonnances Travail, les acteurs sociaux constatent que cela bouge peu et tous s'accordent sur le fait qu'il faut aller plus loin. **La piste d'une contractualisation avec les élus sur la reconnaissance de leur parcours est suggérée.**

3. 25% des jeunes invoquent comme raison de refus pour rejoindre une organisation syndicale la crainte de conséquences négatives sur leur carrière professionnelle - Sondage OpinionWay pour Réalités du dialogue social (16 au 18 octobre 2023)

3 > VALORISER

Donner envie est un défi indiscutable pour que les uns et les autres s'engagent dans le dialogue social. Pour cela, il convient de valoriser le travail des militants et des élus et plus largement de fêter les réussites du dialogue social. À titre d'exemples :

- ☉ **L'embarquement des jeunes pour définir les stratégies** de communication des OS, les éléments de langage ou encore nourrir les résolutions prises en bureau exécutif.
- ☉ **La communication sur les accords négociés et signés**, au-delà du comité de suivi et des managers en charge de les décliner sur le terrain.
- ☉ **La mise en lumière du parcours professionnel d'élus** auprès des salariés.
- ☉ **La communication sur les apports d'un mandat, sur les plans personnel, relationnel, professionnel** et sur les compétences développées dans l'action collective.

4 > EXPÉRIMENTER

Le mouvement est en marche pour attirer les jeunes générations vers l'engagement syndical avec des opérations ponctuelles, en mode projet, sur des sujets d'intérêt pour les salariés (conditions de travail, responsabilité environnementale) et sur des temps courts. La démarche apparaît plus complexe à mettre en œuvre pour les attirer vers un mandat et nécessite de tester de nouvelles pratiques.

Plusieurs questionnements émergent et pourraient donner lieu à **des expérimentations** :

- ☉ **Quelles méthodes d'animation des instances imaginer dans une logique projet ?** Des pistes ont été esquissées comme créer des représentants de proximité/salariés de projets ou prévoir dans les négociations l'accompagnement du DSC par un salarié expert du sujet à traiter.
- ☉ **Est-ce qu'un raccourcissement de la durée du mandat favoriserait l'engagement des jeunes ?** Si cette option répond aux nouveaux rapports au temps dans le monde du travail, elle se heurte à deux grandes difficultés :
 - la nécessité d'une phase d'apprentissage pour que les élus acquièrent la pleine maîtrise des tâches qui leur incombent (cela suppose d'imaginer d'autres organisations du travail des représentants des salariés, avec peut-être des hyperspécialisations, de la gestion de projets, etc. et de la formation) ;
 - une récurrence trop forte des élections professionnelles si le mandat est ramené, par exemple, à 3 ans.
- ☉ **Comment rendre moins formalistes les procédures d'information/consultation** qui ont une connotation trop juridique et pas assez participative ?
- ☉ **Comment réunir les conditions pour maintenir le temps partiel des élus** et le travail de terrain (sensibilisation des managers, organisation du travail...) ?

5. LÉGIFÉRER

Ces expérimentations proposées sur la gestion des mandats doivent faire l'objet de discussions, de négociations, de tests, d'évaluations, de mesures correctrices, pour envisager le cas échéant un déploiement à plus grande échelle. Pour des évolutions durables, le rôle des pouvoirs publics reste prépondérant et agir sur le fonctionnement des instances, sur le long-terme, posera nécessairement la question de légiférer.

SOMMAIRE DE LA NOTE

« **VERS QUOI LES JEUNES POUSSENT ?
Leviers pour un renouvellement générationnel
dans la représentation collective** »

Introduction

I. Les raisons d'espérer : (ré)concilier l'engagement de la jeunesse et la représentation collective syndicale

1. Des jeunes engagés
2. Une légitimité des organisations syndicales dans les entreprises
3. Un regain d'adhésions syndicales ?

II. Écouter les jeunes et lever des freins à l'engagement

1. Le rapport au temps
2. Ce qu'incarnent les organisations syndicales
3. Le manque de considération de l'engagement syndical et/ou dans un mandat

III. Parler aux et avec les jeunes pour affirmer son attractivité

1. S'emparer des sujets de mobilisation de la jeunesse
2. Fonctionner en mode projet ?
3. Aller à la rencontre et intégrer les jeunes dans les actions syndicales

IV. Faire ses preuves : une responsabilité partagée des organisations syndicales et des directions d'entreprise

1. Informer et sensibiliser au dialogue social
2. Valoriser les apports du dialogue social
3. Améliorer les conditions de travail des mandatés

Conclusion

Les cinq axes Réalités du dialogue social

Remerciements

Annexe

Revue de littérature

TÉLÉCHARGEZ LA NOTE 