

))) **Observatoire de l'Emploi et des Métiers de la Mutualité**
Étude sur les parcours professionnels des représentants du personnel
Jean-Louis Pépin – Eric Cachem – Emilie Conte
Juin 2008

Sommaire

OBJET DE L'ETUDE	3
ETUDE QUANTITATIVE	4
Position des représentants du personnel dans la hiérarchie des emplois	4
Analyse des évolutions professionnelles et de rémunération des représentants du personnel.....	5
Une situation qui ne présente pas d'anomalies significatives.....	7
Dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels des représentants du personnel.....	10
ETUDE QUALITATIVE.....	12
1. Le cadre de réalisation de l'étude qualitative.....	12
2. Les principaux constats de l'étude qualitative.....	14
Les parcours professionnels des représentants du personnel.....	14
Les conditions d'exercice des mandats des représentants du personnel.....	20
3. Eléments de caractérisation des constats de l'analyse qualitative.....	26
Le dialogue social	26
Le profil des représentants du personnel	28
Une fonction RH en transformation.....	29
BENCHMARK	31
AXA	32
Peugeot	36
EDF	40
PRECONISATIONS	43
Positionner le dialogue social dans la Mutualité.....	43
Accompagner la prise de mandat du représentant du personnel.....	44
Renforcer la gestion des parcours professionnels par un renforcement de la fonction RH.....	45
Les dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels des représentants du personnel.....	46

Objet de l'étude

L'UGEM (l'Union des Groupements des Employeurs Mutualistes) est née en 1999 de la volonté commune des employeurs mutualistes de structurer leur représentation, construire une branche professionnelle et mener à bien la négociation de la Convention Collective Nationale Mutualité qui a vu le jour en 2000.

L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers de la Mutualité a commandé et financé une étude portant sur l'emploi et le parcours professionnel des représentants du personnel siégeant dans les Institutions Représentatives du Personnel.

L'OEMM a souhaité que cette étude comporte deux approches complémentaires :

- Une analyse quantitative portant sur un échantillon de mutuelles, interrogeant le nombre de salariés concernés, la répartition des représentants du personnel dans l'échelle des classifications et analysant leur évolution en classification et rémunération.
- Une analyse qualitative abordant les démarches innovantes favorisant la qualité des relations sociales et examinant, à partir d'entretiens semi-directifs dans un échantillon de mutuelles, les dynamiques intervenant dans les parcours professionnels des représentants du personnel.

En complément de ces deux approches, l'OEMM souhaitait bénéficier d'éléments de comparaison avec d'autres secteurs, tant de l'économie sociale qu'en dehors (service, commerce, industrie). Aussi, cette étude relatera les pratiques de trois entreprises et le retour d'expérience qu'en font les partenaires sociaux de ces entreprises.

En croisant les enseignements de ces trois approches, nous proposerons en fin de rapport des préconisations visant à mieux aborder les problématiques de parcours professionnels des représentants du personnel, en lien avec la dynamique du dialogue social dans la mutualité.

Cette étude a été réalisée entre septembre 2007 et mai 2008.

Étude quantitative

Pour réaliser l'étude quantitative, nous avons transmis un questionnaire à 50 mutuelles sollicitées en fonction de leur taille et du secteur d'activité. Celles-ci avaient été sélectionnées à partir de la base de données de l'OEMM.

20 mutuelles ont répondu à notre questionnaire. Sur les 20 mutuelles, 16 questionnaires ont pu être exploités :

- 6 mutuelles de moins de 50 salariés,
- 7 mutuelles de 50 à 150 salariés,
- 4 mutuelles de plus de 150 salariés.

Le questionnaire visait à nous fournir des données pour obtenir des renseignements en trois dimensions :

- Le positionnement des représentants du personnel dans la hiérarchie des emplois en 2007,
- L'évolution en classification et rémunération des représentants du personnel depuis leur embauche dans la mutualité (une présentation de la méthodologie sera développée dans le paragraphe plus en avant),
- Les dispositifs d'accompagnement des représentants du personnel existant dans les mutuelles.

Position des représentants du personnel dans la hiérarchie des emplois

Nous avons recueilli le positionnement de 275 représentants du personnel sur un total de 5 059 salariés pour les 16 mutuelles ayant fourni des renseignements. Le positionnement des représentants du personnel est présenté dans le tableau ci-dessous.

Ensemble des mutuelles				
Catégories	Effectifs salariés	%	Nombre de salariés élus	%
E1	43	0,85 %	0	0,00 %
E2	242	4,79 %	20	7,28 %
E3	583	11,53 %	50	18,19 %
E4	2 154	42,58 %	82	29,83 %
T1	784	15,50 %	61	22,19 %
T2	550	10,88 %	24	8,73 %
C1	431	8,52 %	19	6,86 %
C2	160	3,16 %	15	5,46 %
C3	72	1,42 %	4	1,46 %
C4	39	0,77 %	0	0,00 %
Total	5 059	100,00 %	275	100,00 %

Le positionnement des représentants du personnel sur l'échantillon traité nous fournit les enseignements suivants : les représentants du personnel sont présents dans toutes les classes d'emplois, notamment dans le collège cadre avec une légère surreprésentation dans la classe C2 (5,46 % de représentants du personnel pour 3,16 % de l'effectif). Cette donnée sera confirmée lors des entretiens de l'étude qualitative où nous avons rencontré de nombreux cadres ayant une fonction de représentant du personnel.

Au niveau du collège exécution, les classes E2 et E3 sont mieux représentées que la classe E4 qui est la classe la plus présente dans l'effectif (22,16 % de représentants du personnel pour 42,58 % de l'effectif).

Cette représentation est intéressante car elle indique que toutes les composantes du salariat de la mutualité sont représentées dans les Instances Représentatives du Personnel.

Analyse des évolutions professionnelles et de rémunération des représentants du personnel

METHODOLOGIE

Il s'est agi de comparer le parcours professionnel des représentants du personnel avec un échantillon de salariés présentant des caractéristiques communes à l'embauche pour les critères suivants :

- Année d'embauche,
- Diplôme ou qualification initiale,
- Première fonction occupée,
- Classification et rémunération.

Nous avons réalisé ensuite des comparaisons en termes de classification et de rémunération entre le représentant du personnel ayant un mandat en 2007 et la moyenne des salariés retenus dans l'échantillon.

Remarque

Pour les mutuelles dont le seuil des effectifs n'était pas suffisant pour réaliser cet échantillon, nous avons étudié l'évolution des parcours au regard d'échantillons de salariés appartenant à un groupe de mutuelles présentant des caractéristiques communes.

Les données collectées

Pour chaque représentant du personnel, deux données vont alors être extraites :

- **Un écart de classification** : il exprime l'écart entre la classification du représentant du personnel et celle de la moyenne des salariés de l'échantillon représentatif,
- **Un écart de rémunération** exprimé en pourcentage : il exprime l'écart entre la rémunération annuelle du représentant du personnel en 2006 par rapport à la moyenne des rémunérations annuelles des salariés de l'échantillon représentatif.

Explication de la méthodologie pour obtenir l'écart de classification et l'écart de rémunération pour un représentant du personnel X

Pour X, classé E4 en 2007, nous avons retenu 9 salariés (X1 à X9) présentant des caractéristiques identiques à l'embauche. Nous avons pour ces salariés les classements en 2008 ainsi que la rémunération annuelle en 2007. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Salarié	Classification en 2008	Rémunération annuelle en 2007
Représentant Personnel X	E4	20 997
X1	E4	20 653
X2	E3	20 365
X3	T1	21 267
X4	E4	22 109
X5	E4	20 880
X6	E4	21 030
X7	T1	23 469
X8	E4	20 123
X9	E4	21 865

Pour calculer l'écart de classification, nous avons ensuite utilisé la démarche suivante. Pour chaque position de classification, nous avons attribué une valeur : pour la classe E1 la valeur 1, pour la classe E2 la valeur 2, jusqu'à la classe C4 la valeur 9. Pour chaque échantillon, nous avons ensuite calculé la valeur moyenne de l'échantillon et nous l'avons comparé à la valeur de la position de classification du représentant du personnel. Pour cela, nous calculons la somme des valeurs de chaque position de classification présentes dans l'échantillon et puis divisons ce total par le nombre de salariés présents dans l'échantillon.

Pour cet exemple cela nous donne le calcul suivant :

- 1 salarié E3 = 1 fois 3 = 3,
- 7 salariés E4 = 7 fois 4 = 28,
- 2 salariés T1 = 2 fois 5 = 10,

soit un total de 41 qui divisé par 10 donne une valeur de 4,1 comme valeur moyenne de la classification de cet échantillon.

Le représentant du personnel étant classé E4 avec une valeur 4, l'écart de classification sera de 0,1 en sa défaveur que nous traduirons dans nos tableaux par -0,1

Exemple d'analyse des valeurs issues de cette méthodologie

Si la moitié des salariés de l'échantillon a une position de classification au moins supérieure au représentant du personnel et que les autres ont la même classification que le représentant du personnel l'écart sera de - 0,5 au moins.

En termes d'analyse, cela indique que tout écart inférieur à 0,5 en valeur absolue ne pas doit être considéré comme significatif. Nous pouvons considérer qu'il y a une évolution différente du représentant du personnel par rapport à son échantillon au-delà de cette valeur.

Pour calculer l'écart de rémunération, nous avons fait la moyenne de rémunération de l'échantillon et nous l'avons comparée avec celle du représentant du personnel.

Pour cet exemple :

- La moyenne de rémunération des 10 salariés est de 21 275,8 euros
- La rémunération du représentant du personnel est de 20 997 euros
- L'écart de rémunération est de – 1,31 %.

Comme pour l'écart de classification, l'écart de rémunération doit être significatif pour en tirer un enseignement.

Précautions

La méthode retenue pour analyser les parcours professionnels nous fournit deux valeurs que nous devons utiliser avec précaution. Elle permet d'avoir une photographie à un instant t sur le point d'arrivée d'un représentant du personnel par rapport à un échantillon de salariés représentatifs au moment de l'embauche. Entre ces deux périodes, de nombreux événements ont pu intervenir pour le parcours professionnel de ces salariés, tant celui du représentant du personnel que ceux des salariés de l'échantillon.

RESULTATS

L'analyse des parcours professionnels des représentants du personnel n'a pu être réalisée que pour 111 représentants du personnel sur les 275. Deux raisons expliquent cet écart :

- Premièrement, certaines mutuelles n'ont pas fourni de données suffisantes pour permettre d'élaborer des échantillons significatifs selon la méthodologie proposée,
- D'autre part, certains emplois de représentants du personnel ne permettaient pas de construire un échantillon représentatif du fait de leur particularité (monopostes, emplois rares).

Une situation qui ne présente pas d'anomalies significatives

Lorsque l'on regarde l'évolution moyenne en classification et rémunération des 111 situations analysées, il est constaté peu d'écart par rapport aux salariés de leur échantillon : **l'écart moyen en matière de classification est de 0,15 et l'écart en rémunération est de – 0,26 %.**

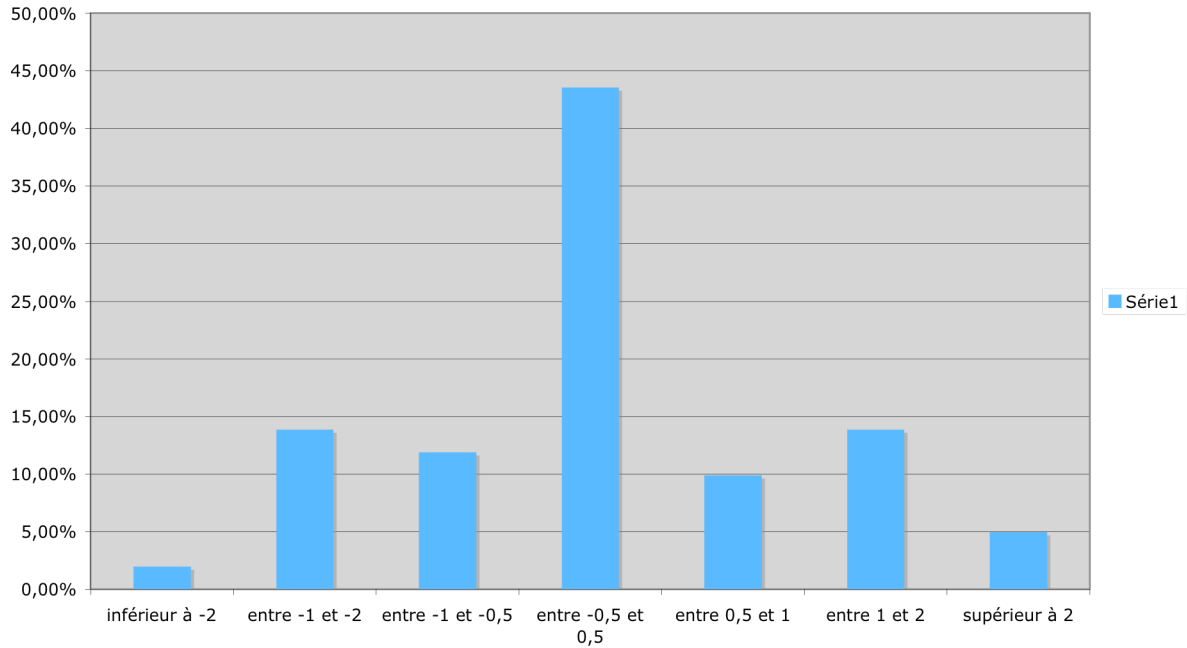
Compte tenu des explications données dans la méthodologie, ces résultats indiquent pour le panel étudié que le fait d'être représentant du personnel n'aurait pas d'influence, d'un point de vue général sur le parcours professionnel.

Cette tendance générale n'empêche pas des disparités

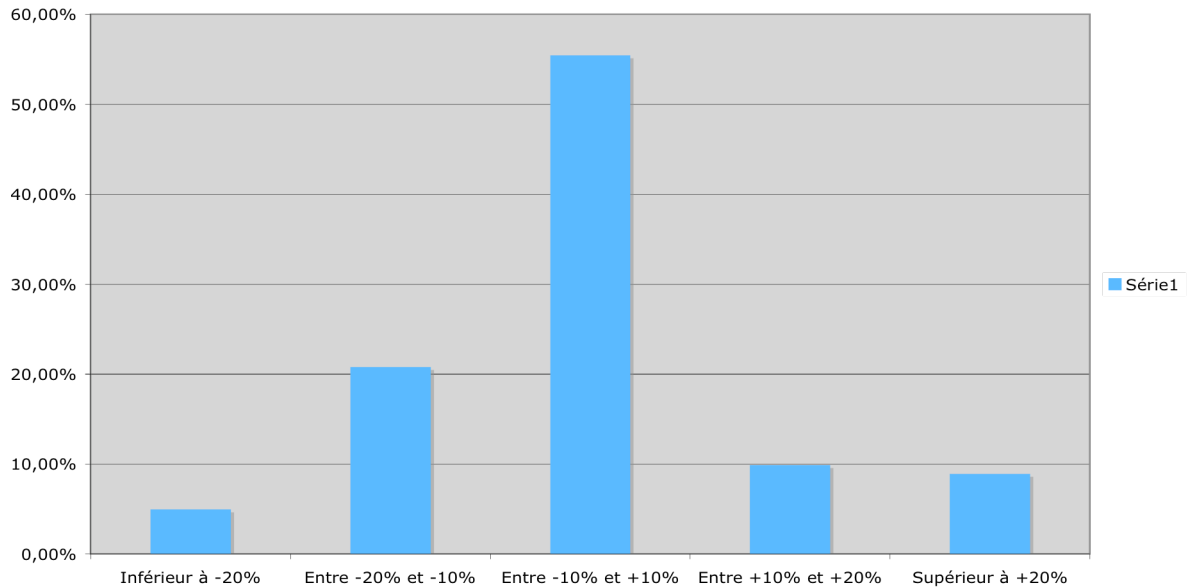
Cette situation générale n'indique pas pour autant que chaque situation individuelle est identique et que les parcours des représentants du personnel sont tous linéaires.

Comme pour le reste du salariat, il y a des parcours différents. Lorsque l'on reporte, en pourcentage, le nombre de représentants du personnel concernés par les écarts de classification ou de rémunération nous obtenons les résultats suivants.

Récapitulatif des écarts de classification



Récapitulatif des écarts de rémunération



Ces deux graphiques indiquent qu'environ 50 % des représentants du personnel restent dans la moyenne de leur échantillon et que pour le reste il y a une répartition entre ceux qui ont une évolution plutôt favorable et ceux qui en ont une moins favorable qui s'annulent d'ailleurs quand on fait une moyenne et donne la tendance générale évoquée.

Cela tente à démontrer que l'on ne peut faire une hypothèse selon laquelle être représentant du personnel conduirait à être victime d'un traitement défavorable puisqu'il y en a autant qui ont une évolution plutôt positive.

Ces tableaux montrent donc l'intérêt d'analyser les parcours un par un pour tirer des enseignements quant à d'éventuelles discriminations positives ou négatives.

Des écarts qui évoluent lorsque l'on met ses écarts au regard du nombre de mandats et des années de mandats

Nous avons alors regardé si la tendance générale était confirmée quelles que soient les situations particulières des représentants du personnel, notamment à partir des critères suivants :

- Nombre de mandats,
- Ancienneté dans le mandat.

Ces résultats sont donnés dans les tableaux suivants.

Nombre de mandats	Nombre de représentants du personnel	Ecart classification
1	57	0,23
2	43	-0,06
3 et +	10	-0,24

Tableau 1- Écart de classification en fonction du nombre de mandats

Nombre de mandats	Nombre de représentants du personnel	Ecart rémunération
1	57	2,15
2	43	-2,01
3 et +	10	-7,26

Tableau 2 - Écart de rémunération en fonction du nombre de mandats

Ancienneté mandat	Nombre de représentants du personnel	Ecart classification
de 1 à 5	49	0,11
de 6 à 10 ans	26	0,24
+ de 10 ans	20	-0,36

Tableau 3 – Écart de classification en fonction de l'ancienneté dans le mandat

Ancienneté mandat	Nombre de représentants du personnel	Ecart rémunération
de 1 à 5	49	2,06
de 6 à 10 ans	26	-0,32
+ de 10 ans	20	-3,79

Tableau 4 – Écart de rémunération en fonction de l’ancienneté dans le mandat

Les quatre tableaux donnent les résultats suivants pour les représentants du personnel ayant soit plus de 3 mandats ou plus de 10 ans de militantisme :

- Un écart de – 0,24 en classification et de – 3,79 % en rémunération pour les représentants du personnel ayant plus de 3 mandats,
- Un écart de – 0,36 en classification et de – 7,26 % en rémunération pour les représentants du personnel ayant plus de 10 ans d’ancienneté de militantisme.

Ces résultats ne modifient pas la tendance générale évoquée précédemment. L’écart de rémunération de – 7,26 % pour les représentants du personnel ayant plus de 3 mandats pourrait être considéré comme anormale. Le nombre de salariés concernés est trop peu nombreux pour en tirer toute conclusion définitive.

Dispositifs d’accompagnement des parcours professionnels des représentants du personnel

Sur les 20 mutuelles ayant répondu au questionnaire, quatre d’entre elles nous ont transmis des modalités d’accompagnement des parcours professionnels des représentants du personnel qui ont fait l’objet d’accords collectifs.

Dans ce présent chapitre, nous présentons de façon factuelle ces dispositifs. Ils feront l’objet d’une attention particulière dans l’analyse qualitative, notamment lorsque nous chercherons à comprendre la manière dont ils sont appliqués et accompagnés. Dans le benchmark que nous avons réalisé, il sera également question de cette problématique.

Les dispositifs mis en place dans les mutuelles portent en parti ou totalement cinq propositions :

- **Adaptation de l’activité professionnelle au mandat** : les accords indiquent qu’il faut adapter le poste de travail du représentant du personnel en tenant compte des heures de délégations qu’il est susceptible de prendre. Les objectifs individuels, lorsqu’il y en a, doivent également être adaptés.
- **Évaluation du représentant du personnel sur la seule base de l’activité professionnelle** : les accords indiquent que ces évaluations ne doivent prendre en compte que des appréciations liées à l’activité professionnelle. La manière dont est exercé le mandat ne doit pas rentrer en ligne de compte.

- **Offrir à minima une rémunération moyenne au prorata des heures de délégations** : des dispositifs sont prévus pour assurer une évolution de la rémunération à minima équivalente à celle des autres salariés, soit pris au sens large de l'organisme ou par groupe de salariés d'une même fonction. Des différences de traitement sont prévues en fonction du nombre d'heures nécessaires à l'exercice du mandat (plus ou moins 50 %). Les augmentations de rémunération liées au mandat sont alors attribuées au prorata du temps passé à l'exercice du mandat.
- **Des entretiens individuels adaptés** : des accords prévoient des entretiens supplémentaires pour les représentants du personnel (avec N+2, DRH) pour étudier les situations particulières ou évoquer les difficultés rencontrées par un représentant du personnel.
- **Équité devant la formation professionnelle** : les accords évoquent l'obligation d'accorder aux représentants du personnel les mêmes formations qu'aux autres salariés. Pour les représentants du personnel permanent, il peut être prévu des formations qui permettent aux salariés de maintenir leurs compétences professionnelles en vue d'un retour à l'activité professionnelle. Des bilans de compétences peuvent être prévus pour envisager une orientation professionnelle.

Ces dispositions trouvent un écho dans la convention collective qui ouvre un accès prioritaire aux périodes de professionnalisation pour les « salariés reprenant une activité professionnelle après une période de suspension de celle-ci dans le cadre de l'exercice d'un mandat syndical ».

Étude qualitative

Si nous adoptons une formulation directe, nous pouvons dire que l'objectif de l'étude pilotée par l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers de la Mutualité est de saisir en quoi l'exercice d'un (ou de plusieurs) mandat(s) de représentant du personnel pourrait avoir une influence sur le parcours professionnel des salariés détenteurs de ces mandats.

1. Le cadre de réalisation de l'étude qualitative

LES DOMAINES D'INVESTIGATION

Le volet qualitatif de l'étude, qui prolonge le volet quantitatif, s'attache à identifier et à comprendre les mécanismes qui interviennent dans la dynamique des parcours professionnels des représentants du personnel.

Un de ces mécanismes, comme dans toute entreprise, relève des dispositifs formels conçus et mis en œuvre par les Mutuelles, la dynamique qui en résulte combinant des processus qui se jouent à plusieurs niveaux :

- Les politiques, ou à tout le moins, les pratiques de Gestion des Ressources Humaines mises en œuvre par les directions des mutuelles ;
- La façon dont les responsables d'encadrement relaient ces politiques dans leurs propres pratiques ;
- Les représentants du personnel eux-mêmes qui, comme tout salarié, ont des attentes, font (ou ne font pas) des choix et prennent (ou ne prennent pas) des initiatives.

Nous interrogeant sur le fait de savoir si l'exercice d'un mandat intervient dans ces dispositifs formels, nous avons très tôt considéré qu'il convenait d'examiner le lien entre la politique de GRH et la politique des relations sociales.

En effet, et des accords d'entreprise en témoignent, la volonté d'instaurer et de faire vivre un dialogue social constructif se conjugue très souvent à une attention portée à la façon dont les acteurs de ce dialogue social peuvent articuler l'exercice de leur(s) mandat(s) et leur activité professionnelle (réalisation, rétribution et évolution).

La dynamique du dialogue social produit-elle des effets significatifs sur la dynamique des parcours professionnels des représentants du personnel ? De quelle nature sont ces liens ? Par quels mécanismes opèrent-ils ? C'est une des dimensions d'analyse que nous investiguons dans ce volet qualitatif de l'étude.

Si la dynamique du dialogue social s'alimente à l'attention portée aux conditions d'exercice professionnel des acteurs de ce dialogue, elle repose d'une manière plus immédiate sur les conditions d'exercice des mandats.

Au-delà des dispositions légales, ces conditions d'exercice des mandats résultent de processus où interviennent :

- La façon dont les directions appliquent, traduisent, voire bonifient ces dispositions,
- Les effets des pratiques de management et les logiques de l'organisation du travail,
- La conception que les représentants du personnel se font de leur rôle.

Il apparaît, et c'est là un mécanisme dont nous attachons à rendre compte, que la dynamique des parcours professionnels des représentants du personnel comme les conditions d'exercice des mandats sont étroitement imbriquées avec la politique de GRH, la qualité du dialogue social, les pratiques de management associées aux logiques d'organisation du travail.

LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE

Nous avons sollicité un panel de Mutuelles afin de disposer de « terrains » correspondant à un échantillon conçu selon la taille des organismes.

Malgré le fait que certaines Mutuelles n'aient pas souhaité ou pu participer à l'étude, nous avons bénéficié de la coopération de 15 Mutuelles.

- Mutuelles de moins de 50 salariés : 2
- Mutuelles de 50 à 150 salariés : 7
- Mutuelles de plus de 150 salariés : 6

Nous avons conduit ce volet qualitatif de l'étude :

- D'une part, en procédant à une analyse documentaire de différents supports en lien avec l'objet de l'étude (accords de dialogue social, résultats des élections professionnelles et composition des Instances Représentatives, comptes-rendus de réunions d'instances, notamment de CE, thèmes et production de la négociation collective ...);
- D'autre part, et principalement, en menant des entretiens semi-directifs auprès de différents interlocuteurs :
 - Membres de la Direction, le plus souvent des responsables de la fonction Ressources Humaines ;
 - Représentants du personnel, en veillant à disposer d'un éventail représentatif des mandats et des organisations syndicales ;
 - Responsables exerçant des fonctions d'encadrement.

Nous avons ainsi mené plus d'une centaine d'entretiens (114) sur un panel dont la composition est la suivante :

- Membres de la Direction : 20
- Représentants du personnel : 63
- Responsables d'encadrement : 31

2. Les principaux constats de l'étude qualitative

Les parcours professionnels des représentants du personnel

Les entretiens avec les représentants du personnel révèlent une grande diversité des situations, les parcours professionnels étant soumis à des mécanismes qui ne sont pas de même nature.

Avant de rendre compte de ces mécanismes, posons d'emblée ce qui s'impose comme le constat premier de notre investigation.

Majoritairement¹, les représentants du personnel interrogés n'établissent pas de lien entre leur parcours professionnel et le fait d'avoir détenu ou d'exercer un (des) mandat(s).

En d'autres termes, et quelle que soit la courbe effective de leur parcours professionnel, et quel que soit le jugement qu'ils portent sur leur évolution professionnelle, ils considèrent n'avoir été ni avantagés, ni pénalisés par leur rôle de représentant du personnel.

Pour autant, et si ce n'est pas à cause de leur(s) mandat(s), les représentants du personnel sont nombreux (de l'ordre de la moitié) à exprimer une insatisfaction plus ou moins forte à l'égard de leur évolution professionnelle.

De multiples phénomènes sont cités pour expliquer les déconvenues et, à chaque fois, ils se combinent en agencements particuliers dans des histoires, des attentes et des trajectoires toujours singulières. Il apparaît néanmoins qu'ils appartiennent à des registres communs qui concernent :

- L'organisation du travail qui souvent a découpé les postes et les fonctions sans concevoir des passerelles entre eux ;
« Les métiers sont cloisonnés, avec peu de passerelles entre eux. Les assistantes collectives ne peuvent pas passer commerciales. »
- Les pratiques managériales qui, quand les dimensions affinitaires prévalent, traitent les salariés selon une logique de coterie ;
« En 17 ans j'ai eu 10 responsables communication différents. À chaque fois il fallait revoir ses preuves. Depuis 5 ans je relevais directement du DG, c'est lui qui m'évaluait. Mais contrairement à ma collègue, je ne travaillais pas directement avec lui. Au bout du compte, je suis T1 alors qu'elle est C2. »

¹ Nous pourrions étayer cette notion de « majorité » en indiquant que plus de 80 % des représentants du personnel que nous avons rencontrés dissocient explicitement leur parcours professionnel des effets de l'exercice d'un mandat. Mais s'agissant d'un volet qualitatif où les interlocuteurs rencontrés ne constituent pas un échantillon « scientifiquement » représentatif, nous restons volontairement sur l'indication d'une tendance et non pas d'une donnée statistiquement avérée.

- La pyramide des âges qui, dans les métiers traditionnels, en l'occurrence la gestion (liquidation), ne libère pas d'espaces de progression ;
« On a toutes à peu près le même âge. Il faudra que l'animatrice s'en aille pour libérer une place. Et encore, s'ils ne vont pas en chercher une dehors »
- La gestion des compétences qui n'anticipe pas assez les besoins à venir et les possibilités des salariés de s'inscrire dans un parcours qualifiant ;
- Une politique de gestion du personnel plus centrée sur la gestion des statuts que sur le pilotage des évolutions professionnelles.
« Il n'y a pas de projection de carrière. Les gens sont coincés. S'ils évoluent c'est un concours de circonstances. »

Il faut donc souligner que ces carences, qui brident les perspectives d'évolution professionnelle, concernent tous les salariés, sans distinction liée à l'exercice d'un mandat. Et de fait, les représentants du personnel subissent ce sort commun.

UNE EVOLUTION DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION...

Quand les carences évoquées en termes de perspectives d'évolution professionnelle sont accentuées par des incertitudes provenant de la manière dont évolue la rémunération, les représentants du personnel, comme les autres salariés, peuvent aussi suspecter de la subjectivité dans la manière dont ils ont été traités.

La nouvelle convention collective, en introduisant dans la politique de rémunération des augmentations au choix en fonction de la contribution des salariés à l'activité et à la performance en lieu et place des augmentations automatiques à l'ancienneté, a introduit une évolution culturelle importante, et cela dans une période où les augmentations générales connaissent une certaine rigueur par rapport à des périodes plus favorables².

Cette nouveauté intervient obligatoirement pour l'objet de notre étude et cela à deux niveaux :

Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires qui doivent évoquer la politique de rémunération

Dans ces négociations, les organisations syndicales sont davantage à l'offensive pour obtenir des augmentations complémentaires dans leur mutuelle pour compenser le coût de la vie que de porter des exigences sur le volume, les modalités et critères d'attribution des augmentations au choix. De leur côté, les employeurs ne semblent pas être à l'offensive pour donner de la dynamique à ces augmentations individuelles au choix, comme s'ils avaient du mal à assumer cette évolution culturelle. S'ils fournissent, en général, comme donnée le pourcentage de la masse salariale qui est réservé à ces augmentations au choix, ils n'évoquent pas, eux non plus, avec les représentants du personnel les modalités ou critères d'attribution.

² Nous avons entendu beaucoup de frustration quant aux augmentations générales attribuées par la branche pour l'année 2008 dans un contexte de dérapage lié à l'inflation.

Cela conduit à ce que les représentants du personnel sont éloignés de cette problématique même si nous avons rencontré quelques exceptions avec des représentants du personnel qui voulaient connaître la liste des salariés ayant une augmentation individuelle, ce qui est au-delà de leur prérogative.

Dans la manière dont le management aborde cette disposition

L'absence d'une politique assumée face aux représentants du personnel trouve, à de rares exceptions, le même écho dans la ligne managériale. Il y a peu d'accompagnement du management sur ce sujet qui n'a pas une maîtrise du processus de bout en bout. Cela conduit à plusieurs attitudes :

- Des managers embarrassés qui n'explicitent pas leurs choix,
- Des managers qui attribuent les augmentations de manières égalitaires car ils considèrent que les volumes mis à disposition ne sont pas significatifs.

D'autres travers peuvent intervenir dans ce processus. Les augmentations individuelles sont en général attribuées au regard de la réalisation des objectifs fixés lors des entretiens individuels. Or, de ce point de vue, cette nécessité, élément structurant de la nouvelle convention collective, ne trouve pas la même traduction. Nous avons constaté que dans des équipes de travail, ces entretiens n'étaient pas réalisés et donc qu'il n'y avait pas de propositions d'augmentation au choix.

Un autre phénomène peut aussi entraver ce dispositif. Pour des salariés occupant la même fonction, la transposition dans le nouveau système de rémunération entraîne des disparités avec l'instauration d'IDT (Indemnités De Transposition) différentes. Nous avons constaté que des salariés ayant une forte IDT pouvaient être exclu des dispositifs d'augmentation au choix. Cette dimension peut d'ailleurs être retenue aussi lors de choix sur des emplois vacants. Un salarié avec beaucoup d'IDT peut être défavorisé par rapport à un salarié embauché depuis la mise en place de la nouvelle convention collective.

Nous retenons de ces constats qu'une incertitude pèse quant à la manière dont cette disposition est mise en œuvre, ce qui incite certains représentants du personnel à se questionner sur les risques d'arbitraire dont ils pourraient être eux-mêmes l'objet.

QUAND LES MANDATS PEUVENT ENTRAVER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Certes minoritaires en proportion, certains représentants du personnel disent subir ou avoir subi des entraves dans leur parcours professionnel à cause de l'exercice de leur(s) mandat(s).

Notons qu'il n'y a pas de lien entre les points de vue exprimés par les représentants du personnel et les Mutuelles dans lesquelles ils travaillent. En d'autres termes, nous n'avons pas rencontré de situation où les représentants du personnel seraient collectivement et systématiquement entravés professionnellement à cause de leur engagement.

L'analyse qu'ils développent des blocages de leur carrière met en évidence deux mécanismes distincts.

Des pratiques intentionnelles et ciblées

Le premier, dont il faut clairement dire qu'il est très peu évoqué, serait « intentionnellement » discriminatoire.

Les représentants du personnel évoquent en effet la certitude qui est la leur d'avoir été ou d'être bloqué :

- Soit à cause de leur engagement lui-même ;

« Mon responsable a une vision négative des syndicats, il considère qu'ils ne servent à rien. Il m'a évincé de la fonction de négociateur au niveau de la branche. Il m'a déclassé au niveau de responsable grand compte, poste moins stratégique »

- Soit à cause du caractère « conflictuel » ou « revendicatif » de leur engagement, la conviction exprimée ici étant qu'il ne fait pas bon adopter une attitude critique vis-à-vis de la direction, voire vis-à-vis du Conseil d'Administration.

Les représentants du personnel qui évoquent ce type de blocage présentent trois traits communs :

- Ils exercent deux ou plus de deux mandats et ce depuis plus de 10 ans (excepté pour l'un d'entre eux) ;
- Ils assument et exercent la dimension conflictuelle de leur rôle de représentant du personnel, une partie d'entre eux s'étant engagé dans ce rôle pour porter des désaccords et/ou des inquiétudes vis-à-vis de la politique, des décisions de la direction et/ou du CA ;
- Ils sont pour l'essentiel dans des Mutuelles où le Président du CA et le DG exercent une dualité de pouvoir, parfois sans convergence et où le Président du CA intervient dans les pratiques sociales, voire les pratiques de gestion du personnel.

L'incompatibilité mandat/métier

Le second mécanisme est moins frontal. Il met en jeu une notion « d'incompatibilité » entre des fonctions comportant des responsabilités et l'exercice d'un mandat.

Deux cas de figure se présentent, parfois coexistent :

- L'un serait explicite, certains représentants du personnel évoquant le « deal » qui leur a été imposé d'abandonner leur(s) mandat(s) pour accéder à un nouveau poste ;
- L'autre serait plus implicite, et renverrait à un « jeu masqué » où l'accès à un poste ouvert à candidatures internes leur serait fermé à cause de leur manque de disponibilité supposée au profit de salariés qui n'ayant pas de mandat seraient plus disponibles.

Qu'il soit explicite, donc identifié comme réel, ou implicite donc supposé, ce mécanisme serait plutôt le fait de la ligne managériale qui, soit à cause de ses propres représentations, soit à cause des contraintes qu'elle a à gérer pour trouver l'équilibre entre les besoins de l'activité et les ressources qui lui sont allouées, adopterait des positions faisant obstacle, ou du moins frein, à la mobilité et à l'évolution professionnelle des représentants du personnel.

Rappelons que les mécanismes dont nous faisons état sont ceux que certains représentants du personnel mettent en avant pour expliquer la situation de blocage professionnel qu'ils estiment subir ou avoir subi. Nous n'avons vérifié ni la situation relative de leur parcours professionnel en le comparant à des salariés n'exerçant pas de mandat, ni les motifs explicatifs dont ils ont fait état au cours des entretiens.

En d'autres termes, nous ne disposons d'aucun élément tangible pour déterminer « la réalité » des situations évoquées dans les discours (le déclaratif).

Nous devons néanmoins souligner que la proportion de représentants du personnel disant avoir subi, directement ou indirectement des blocages à cause de l'exercice de leur(s) mandat(s) est équivalente aux données issues de l'étude quantitative qui révèle qu'environ 20 % des représentants du personnel connaissent des écarts significativement défavorables en matière de classification et de rémunération.

LA QUESTION DE LA COMPATIBILITE « METIER/MANDAT »

Nous voulons accorder une attention particulière à cette question qui est l'argument avancé par certains représentants du personnel pour expliquer le blocage ou les difficultés d'évolution de leur parcours professionnel.

Que ce mécanisme ait effectivement joué dans leur situation n'est pas certain, mais nous avons la conviction qu'il est probable.

Notre conviction est étayée par les propos de certains représentants du personnel qui n'évoquent pas de blocage dû à leur(s) mandat(s), mais disent avoir abandonné d'eux-mêmes leur(s) mandat(s) pour se réinvestir dans la construction de leur parcours professionnel ou pour saisir une opportunité d'évolution.

Ainsi, et sans avoir subi de pressions explicites, certains représentants du personnel ont « intériorisé » cette question de la compatibilité d'une évolution professionnelle et de l'exercice d'un mandat.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce processus d'intériorisation :

- L'un, très explicitement formulé par les représentants du personnel, renvoie à la priorité qu'ils donnent à leur métier (ils disent plutôt à leur travail), priorité qui prévaut d'ailleurs dans l'exercice de leur mandat et qui n'est pas sans lien avec la nature de leur engagement ;
- Un autre tient à l'expérience vécue pendant l'exercice du(des) mandat(s) où ils ont été concrètement confrontés à la difficulté de concilier cet exercice avec les exigences de leur travail, difficulté qu'ils intègrent comme contrainte irréductible dans la perspective d'une fonction supposée plus exigeante ;
- Un autre encore renvoie à l'incertitude quant à la politique de l'entreprise à l'égard des représentants du personnel et plus largement à la reconnaissance de leur rôle.

Nombreux sont les représentants du personnel qui considèrent que l'exercice d'un mandat reste une affaire individuelle dont il faut assumer les éventuelles conséquences. Cette opinion est d'autant plus installée dans les esprits que le dialogue social est formaliste, ritualisé ou à l'inverse qu'il est plutôt conflictuel.

Ce point de vue prévaut aussi quand aucun discours ne vient souligner la contribution des représentants du personnel à la dimension collective du fonctionnement de la Mutuelle.

Le fait que les représentants du personnel soient peu nombreux à déclarer avoir subi des entraves à leur développement professionnel à cause de leur engagement ne doit donc pas masquer une situation moins satisfaisante qu'il n'y paraît.

Il existe une incertitude assez forte sur la compatibilité des parcours professionnels avec l'exercice d'un mandat pour que les salariés renoncent d'eux-mêmes à leur engagement pour ne pas être confrontés à un blocage.

L'INCOMPATIBILITE MANDAT/METIER : UNE INCERTITUDE A REDUIRE

Certains représentants du personnel ont la certitude d'avoir été bloqués à cause de l'exercice de leur(s) mandat(s). Ils sont plus nombreux à ne pas savoir si l'exercice d'un mandat est dommageable ou non à leur progression professionnelle et gèrent individuellement cette incertitude, le plus souvent au détriment de leur engagement.

Il est des Mutuelles qui s'attachent à réduire cette incertitude en rendant visible l'attention qu'elles portent à la question de la compatibilité d'un mandat et d'une évolution professionnelle dans le cadre des possibilités données à l'ensemble des salariés.

Les accords portant sur le dialogue social que certaines Mutuelles ont conclus (cinq dans l'échantillon des quinze Mutuelles) témoignent pour partie de cette volonté.

Certains accords comportent en effet des dispositions portant sur :

- L'adéquation entre l'activité professionnelle et l'exercice du mandat, le principe étant d'adapter autant que faire se peut l'organisation du travail ;
- L'évaluation professionnelle, les deux principes clés étant, d'une part que la fixation des objectifs professionnels prenne en compte l'exercice des mandats, d'autre part que l'évaluation professionnelle s'attache exclusivement à l'appréciation de la prestation professionnelle ;
- L'accès à la formation professionnelle qui doit être ouvert aux représentants du personnel dans les mêmes conditions que les autres salariés ;
- La possibilité pour les représentants du personnel de bénéficier d'une formation lui permettant de maintenir les compétences requises dans son métier.

L'intérêt de ces dispositions est incontestable. Par contre, les entretiens avec les trois catégories d'interlocuteurs que nous avons rencontrés révèlent que leur application se heurte parfois à des difficultés pratiques qui en réduisent la portée :

- La ligne managériale ne dispose pas souvent des latitudes nécessaires pour aménager l'organisation du travail et, quand elle le fait, une orientation fréquente est de réduire les impacts de la non présence des salariés en reconfigurant des périmètres de fonction moins sensible pour la continuité de l'activité
- Les objectifs de l'activité sont difficilement proportionnalisés pour la plupart des représentants du personnel dont les heures de délégation associées aux mandats ne représentent pas l'équivalent d'un mi-temps. Cela est vrai pour les commerciaux dont il est considéré que l'autonomie dont ils disposent dans la gestion de leur temps leur permet d'absorber les heures de délégation. C'est vrai pour les gestionnaires dont l'encadrement hésite à répartir « officiellement » une charge de travail globalement inchangée sur les collègues et qui gère au coup par coup la répartition du travail.

C'est aussi vrai pour les équipes informatiques où les contraintes des projets et les exigences d'exploitation conduisent à des aménagements circonstanciels qui ne peuvent pas avoir de caractère stabilisé.

Notons par ailleurs que, sauf exception, les accords ne prévoient pas d'évaluer les effets de ces dispositions sur l'effectivité de l'évolution professionnelle des représentants du personnel. Et de fait, les entretiens révèlent que les représentants du personnel qui estiment que leur parcours est bloqué ou freiné à cause de leur(s) mandat(s) se trouvent aussi bien dans les Mutuelles qui disposent d'un accord que dans celle qui n'en disposent pas.

Ces constats nous conduisent à souligner l'importance que revêt le suivi de l'application des dispositions des accords, mais plus encore le suivi comparatif des parcours professionnels.

Dans cette perspective, l'engagement de la fonction RH est primordial. C'est ce dont atteste la pratique mise en œuvre dans une Mutuelle qui ne dispose pas d'un accord de dialogue social mais où la fonction RH supervise la cohérence des évolutions salariales des représentants du personnel et procède avec l'encadrement à un bilan régulier de leur évolution professionnelle pour vérifier qu'elle est cohérente avec leur alter ego et les niveaux de compétences qui leur sont attribués au cours des entretiens annuels.

Les conditions d'exercice des mandats des représentants du personnel

Bien que ce ne soit pas directement l'objet de l'étude, nous abordons la question des conditions d'exercice des mandats car elle révèle des phénomènes qui ne sont pas sans rapport avec la question des parcours professionnels, notamment :

- Les contraintes objectives qui pèsent sur l'exercice des mandats,
- Le rôle clé que joue l'encadrement quand bien même des dispositions formalisent l'utilisation des heures de délégation,
- Les différences de position des représentants du personnel qui traduisent les différences de leur engagement.

UNE LOGIQUE DE SOUPLESSE DANS L'APPROCHE DES DIRECTIONS

La tendance générale que nous avons constatée en croisant les points de vue des trois catégories d'acteurs est que les directions des Mutuelles adoptent plutôt une logique de souplesse en matière de gestion des heures de délégation.

Cette souplesse dont nous faisons état se traduit notamment par :

- Un faible niveau d'exigences quant à l'information préalable et à la programmation des heures de délégation ;
- Une faible pression quant à l'enregistrement de ces heures ou aux délais d'établissement des bons de délégation ;
- Un décompte des heures de délégation réalisé au trimestre, parfois même annuellement ;

- Une forme d'accord tacite qui octroie à certains représentants du personnel la possibilité de dépasser leur quota d'heures de délégation (indépendamment des dépassements en cas de circonstances exceptionnelles prévues par les dispositions légales) ou de ne pas imputer tous les temps consacrés à leur(s) mandat(s) sur leur quota d'heures de délégation. Cette souplesse peut aller jusqu'à ne pas établir de décompte ;
- Des aménagements particuliers tels que la mutualisation des heures.

Quatre phénomènes semblent intervenir, parfois en se conjuguant, dans cette logique de souplesse :

- Le constat opéré par certaines directions du fait qu'au global, les heures de délégation ne sont pas toutes utilisées par les représentants du personnel (l'exemple nous a été donné d'une utilisation de 1 200 heures pour un droit à 2 000 heures) et que s'il existe des abus, ils demeurent marginaux ;
- Une forme de prudence, notamment de la part des fonctions RH, à remettre en cause des pratiques parfois établies de longue date sous couvert d'une certaine « proximité » entre les partenaires « historiques » du dialogue social ;
- Un échange de type donnant-donnant basé sur la confiance dans l'engagement des représentants du personnel et l'attention qu'ils portent d'eux-mêmes à concilier au mieux l'exercice de leur mandat et leur activité professionnelle ;
- La volonté de donner aux représentants les moyens dont ils ont besoin pour exercer pleinement leurs mandats, la souplesse ne relevant pas d'un « laisser faire » mais d'une condition à la qualité du dialogue social et à l'efficacité de la régulation sociale. Notons que ce phénomène est couplé à la confiance évoquée précédemment.

Les entretiens révèlent que plus les directions donnent de la souplesse dans la gestion des heures de délégation plus les contraintes associées à l'articulation des heures de délégation avec les besoins de l'activité sont renvoyées au niveau de la ligne managériale et aux représentants du personnel eux-mêmes.

L'ENCADREMENT AU FRONT DE LA REGULATION DE L'EXERCICE DES MANDATS

Une proportion significative des représentants du personnel (près de 40 %) dit éprouver des difficultés pour prendre les heures de délégation. Notons toutefois que ces difficultés sont d'ampleur variable et qu'ils sont peu nombreux (de l'ordre de 10%) à se dire empêchés ou entravés dans l'exercice de leur(s) mandat(s).

Si certains évoquent des pressions plus ou moins directes de la part de leur responsable hiérarchique ou de leurs collègues, sujet sur lequel nous reviendrons dans le développement de ce paragraphe, tous font d'abord état des contraintes liées à l'activité et à l'organisation du travail

Nous prendrons quelques situations caractéristiques pour illustrer ce que sont ces contraintes et la manière dont elles opèrent.

- La nature de l'activité elle-même peut générer des exigences, par exemple de flux et de délai, irréductibles.
C'est le cas pour cette trésorière de CE qui traite avec une collègue les réclamations dans le cadre d'un engagement qualité qui impose de fournir une réponse sous 48H.

Dans les périodes où les flux s'accroissent, toujours de manière imprévisible, il lui est impossible de prendre ses heures de délégation, car par ailleurs l'organisation du travail n'offre pas de marge de manœuvre :

- C'est un travail qui requiert des compétences spécifiques, détenues quasi essentiellement par les deux titulaires de l'activité
- Les remplacements inopinés sont donc inenvisageables, surtout pour une activité initiée et portée par la politique qualité de la Mutuelle.

La situation de cette comptable ayant un mandat au CE n'est pas très éloignée quand il s'agit d'établir le bilan de l'exercice comptable. Même s'il s'agit de périodes cycliques et connues, la charge d'un travail qu'elle ne peut pas partager à cause de sa technicité l'empêche de se rendre aux réunions.

- ➔ Les situations de travail où l'activité est soumise à des échéances précises sans pouvoir être différées, créent des contraintes qui sont aggravées quand une multitude de métiers différents sont exercés (l'exemple de 280 métiers nous est donné dans une Mutuelle) et quand l'organisation du travail est découpée en monopostes.

Ainsi, cette élue DP et CE dit ne jamais pouvoir prendre plus de la moitié de ses heures de délégation car elle est seule sur son poste d'assistante où elle a, entre autre, à organiser des réunions institutionnelles.

Les contraintes qu'évoquent les représentants du personnel sont celles auxquelles l'encadrement lui-même est confronté car rarissimes sont les situations où les heures de délégation des représentants du personnel sont compensées par des ressources supplémentaires.

Un premier constat global s'impose : exceptionnels sont les cas de figure où l'encadrement et les représentants du personnel ont un échange, une réflexion portant sur l'adaptation du poste de travail, aussi bien en termes de contenu, d'organisation (horaires notamment) que d'objectifs.

Soulignons que ce constat vaut pour toutes les Mutuelles, y compris celles où un accord prévoit explicitement la nécessité de ces adaptations.

Un second constat qui vaut pour la quasi totalité des Mutuelles rencontrées est que la question des contraintes qui pèsent aussi bien sur les représentants du personnel que sur l'encadrement n'est pas remontée au niveau des Directions, Direction Générale ou DRH. En d'autres termes, l'encadrement est le plus souvent laissé seul pour gérer les effets du fonctionnement des IRP sur l'activité des services, ce qui ne contribue pas à valoriser le dialogue social comme levier dynamique de la vie économique et sociale des Mutuelles.

C'est donc en fonction de l'ampleur des contraintes et des marges de manœuvre dont l'encadrement dispose que les ajustements et les régulations se mettent en place.

Tous les services ne sont pas soumis aux mêmes contraintes d'activité (par exemple en termes de délais ou d'objectifs de résultats) ou d'organisation, les effectifs étant suffisants pour absorber les temps consommés par les heures de délégation, les compétences étant suffisamment partagées pour que l'absence d'une personne ne crée pas de blocage. Nous

retrouvons ces situations dans les services de gestion mais aussi dans les services « commerciaux » où l'existence d'objectifs de résultats (contrainte) est compensée par l'autonomie dont les salariés disposent dans l'organisation de leur temps de travail.

Dans les services support, en l'occurrence les services informatiques, les responsables disposent de certaines marges de manœuvre, par exemple des ressources externes pour la conduite des projets, qui leur permettent d'atténuer, voire d'absorber les effets d'indisponibilité des représentants du personnel. Mais il s'agit là d'ajustements dont l'encadrement souligne la fragilité et qui, parce qu'ils sont possibles, n'incitent pas à réfléchir sur des aménagements durables de l'organisation du travail.

Un des leviers que l'encadrement active est d'obtenir des représentants du personnel qu'ils anticipent au mieux les dates de réunions liées à leur(s) mandat(s) afin de les intégrer dans la programmation de l'activité. Les entretiens révèlent que cette approche, qui requiert la coopération des représentants du personnel, est d'autant plus aisée que l'encadrement reconnaît l'utilité de leur rôle et se montre enclin à trouver les ajustements pour en faciliter l'exercice.

Un autre levier activé par l'encadrement porte bien sur l'aménagement du poste de travail avec pour logique de réduire les inconvénients de l'absence des représentants du personnel sur le contenu ou la réalisation du travail. Deux exemples recueillis au cours des entretiens illustrent cette logique :

- Enlever du portefeuille d'un conseiller mutualiste entreprise les clients « stratégiques »
- Ne pas positionner un chef de projet sur un projet spécifique mais utiliser ses compétences sur la transversalité des projets.

Conçus selon une rationalité organisationnelle, et notons le rarement débattus avec les intéressés, ces ajustements présentent des inconvénients que certains représentants du personnel soulignent en considérant qu'ils appauvrissent le contenu de leur travail (en termes de responsabilités, d'intérêt) et peuvent créer des limites à leur progression professionnelle.

Un autre levier dont l'encadrement ne parle pas lui-même mais dont quelques représentants du personnel font état, consiste à exercer une pression en général indirecte :

- En avançant divers arguments touchant aux besoins prioritaires de l'activité, aux conséquences sur la charge de travail des collègues ...
- En exprimant des remarques sur les absences, des considérations ironiques sur l'utilité des IRP ...
- En laissant la pression collective des collègues s'exercer sur les représentants du personnel, pression qui se manifestent par le même type d'arguments (la charge de travail) ou de remarques ironiques, parfois exprimés plus vivement comme l'autorisent les relations entre collègues, qui se manifestent aussi par le refus d'assurer un remplacement (« c'est pas mon travail »).

Le détail de notre exposé sur la façon dont l'encadrement apporte des réponses aux effets des heures de délégation sur la continuité de l'activité ne doit pas masquer la situation finalement la plus répandue.

L'encadrement n'intervient pas dans la prise des heures de délégation, ni pour la faciliter, ni pour l'entraver, ce dont atteste les entretiens avec les représentants du personnel dont il ressort que près de 85 % d'entre eux disposent d'une autonomie dans la gestion de leur(s) mandat(s).

Mais cette autonomie à une contrepartie car c'est à eux de construire les ajustements entre l'exercice de leur(s) mandat(s) et leur activité professionnelle, voire avec la vie personnelle.

LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL A L'INITIATIVE DES EQUILIBRES MANDAT/METIER

Reprenons quelques données déjà citées : alors que près de 85 % des représentants du personnel disent être autonomes dans la gestion de leur(s) mandat(s), ils sont 40 % à dire qu'ils rencontrent des difficultés pour prendre leurs heures de délégation.

Ce qui signifie qu'ils sont effectivement nombreux à se « débrouiller » avec ces difficultés en considérant qu'elles sont inhérentes à l'exercice de leur mandat.

Ainsi que nous l'avons déjà fait apparaître, une réponse fréquente qu'adopte une proportion significative des représentants du personnel, ce que confirme l'encadrement dans ses propos, est de ne pas prendre toutes leurs heures de délégation, c'est-à-dire de renoncer à exercer pleinement leur mandat, ou de prendre sur leur temps personnel (temps de déjeuner, temps de repos, le soir ou le week-end à domicile) pour réaliser des tâches liées à leur mandat.

Cette réponse est associée à deux traits distinctifs qui dessinent les contours d'un profil de représentant du personnel.

- Ce sont des salariés pour qui la logique professionnelle prévaut sur la logique de représentation, position qu'illustre le propos de cette élue titulaire au CE et suppléante DP qui s'il peut paraître singulier sur la forme est très partagé sur le fond :
 - « *Pour moi, un mandat c'est pas un sacerdoce, c'est pas une mission divine. Je suis payée pour être assistante. Les mandats c'est à côté du travail, c'est pas le travail* ».
- Ce sont des salariés qui pour l'essentiel se sont engagés dans la voie de la représentation du personnel
 - Soit dans une logique d'ouverture à une meilleure connaissance de l'entreprise (ses enjeux, ses projets, son fonctionnement) et d'enrichissement par l'exercice de nouvelles responsabilités,
 - Soit dans une logique de service aux collègues sur l'organisation des activités sociales et culturelles.

Une autre réponse qu'adopte une proportion moindre de représentants du personnel est de tenir coûte que coûte leur rôle, soit au prix d'un surinvestissement personnel sur les deux terrains (mandats et métier), soit au prix d'un investissement accru dans les différents rôles de représentant du personnel.

Si une partie de ces représentants du personnel accorde la même importance à l'exercice de leur métier et à l'exercice de leur(s) mandat(s) et puisent en eux-mêmes les ressources pour les concilier, une autre partie a clairement donné la priorité à l'exercice des mandats en acceptant de mettre entre parenthèses l'exercice de leur métier.

Ce sont généralement des salariés dont l'engagement conjugue les deux logiques évoquées précédemment à une logique « militante » animée par la volonté d'exercer une influence sur les projets de l'entreprise et de veiller à l'amélioration des conditions d'emploi et de travail de leurs collègues.

3. Eléments de caractérisation des constats de l'analyse qualitative

Le dialogue social

Les représentants du personnel estiment que les relations sociales sont globalement satisfaisantes, au sens où il y a peu d'entraves au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, sauf à de très rares exceptions où des démarches engagées par des organisations syndicales ont conduit les directions à plus de vigilance sur la consultation de ces instances.

Cette appréciation générale cache cependant une première caractéristique, là aussi majoritairement exprimée, indiquant une sorte de formalisme dans le fonctionnement des IRP conjugué à des contenus sans réelle consistance. Rares sont les mutuelles où les représentants du personnel considèrent qu'ils sont associés à l'étude de dossiers et interviennent sur l'ensemble des prérogatives qui sont les leurs. Dans d'autres situations, les représentants du personnel ne sont pas à l'initiative, ce dont rendent compte les propos suivants :

- « les négociations annuelles obligatoires n'ont pas lieu tous les ans »,
- « les CE sont rarement consultés sur les évolutions des organismes au mieux ils ont une information »,
- « il peut ne pas y avoir de questions DP pendant plusieurs mois ».

Deuxième caractéristique du dialogue social : tout va bien tant que les représentants du personnel n'adoptent pas de positions trop critiques. Certes, cette situation peut se retrouver dans d'autres contextes. Mais ici, cela renvoie à une incompréhension pour les représentants du personnel qui estiment que leur rôle n'est pas simplement de faire fonctionner les activités sociales et culturelles mais aussi de faire part de leurs désaccords sur la politique sociale et économique de la mutuelle.

Ainsi, a-t-on entendu dans des organismes que poser une question DP était pris « *comme une remise en cause de l'autorité de la Direction et que c'était mal vu* ». De même, à certains endroits « *demander un vote en CE ou la réalisation d'une expertise sur les comptes n'est pas obligatoirement apprécié* ». Des formes d'autoritarisme peuvent perdurer en certains endroits.

Sur les sujets structurants comme les projets de fusion / acquisition ou de réorganisation, les représentants du personnel disent être souvent devant le fait accompli et indiquent de pas pouvoir donner leur point de vue.

Les mécanismes à l'œuvre dans la tradition des relations sociales de la mutualité qui peuvent expliquer ces caractéristiques

Dans la mutualité, le rôle des représentants du personnel se limiterait à s'occuper des activités sociales et culturelles car pour le reste les employeurs qui ont par essence « *une posture sociale* » savent ce qui est bon pour la mutuelle et donc bon pour les salariés de la mutuelle.

Cette posture de départ n'est pas obligatoirement un handicap car devant de multiples exemples de réorganisation, il n'est pas rare qu'un des premiers objectifs affichés par la direction est de préserver les emplois. Et cela est d'autant plus vrai quand ces employeurs ont eu des mandats de représentants du personnel ou ont fait tout leur parcours professionnel dans la mutuelle dont ils sont aujourd'hui responsables. Cette vision de leur rôle pourrait trouver un parallèle avec ce que l'on a appelé les entreprises de type *paternaliste*. Avec les nouveaux profils de Directeurs et/ou l'arrivée de DRH venant d'autres secteurs d'activité, cette tendance est moins présente mais continue de perdurer majoritairement.

Cette posture porte cependant deux inconvénients majeurs :

- En revendiquant de porter les intérêts des salariés, les employeurs dépassent leur rôle et ne permettent pas aux représentants du personnel de prendre toute la dimension de leur mandat. Cela peut expliquer des propos tenus par des managers de proximité « *on ne sait pas à quoi servent les IRP à part les activités sociales et culturelles* »
- La conflictualité, quand elle s'exprime, est vécue comme une anomalie dans un fonctionnement où les finalités sociales de l'activité suffiraient à légitimer le caractère nécessairement social des décisions concernant les conditions de travail et d'emploi des salariés.

Une autre spécificité qui expliquerait la mise à distance des représentants du personnel sur les questions stratégiques des organismes est la coexistence du troisième acteur institutionnel qu'est le Conseil d'Administration. Les débats sur l'avenir des organismes se jouent avant tout à ce niveau, entre le CA (son Président le plus souvent) et la Direction Générale de la mutuelle. Les débats pouvant être difficiles, une fois que les arbitrages sont réalisés, il reste peu d'espace pour une consultation du CE, qui au mieux est informé.

S'ils veulent donc influencer sur les décisions, les représentants du personnel sont alors contraints d'intervenir à un autre niveau que celui institué, éventuellement par l'intermédiaire de réseaux, pour faire valoir leur point de vue. Ils peuvent aussi être sollicités pour jouer les relais de l'un de ces deux acteurs institutionnels.

Si dans certains organismes, nous avons pu constater que des dispositions avaient été mises en place pour atténuer les effets de cette dualité, il reste encore du travail à faire pour permettre aux représentants du personnel de jouer vraiment leur rôle³.

³ La présidence du CE par exemple, peut soit être assurée par le Directeur, soit par le Président du CA, soit en co-animation.

Les caractéristiques du dialogue social telles qu'évoquées ici ont pu permettre d'accompagner l'évolution de la mutualité jusqu'à ces dernières années. Le contexte actuel d'évolution du marché, qui conduit les mutuelles à adopter de nouvelles stratégies, à s'engager dans des processus de restructuration externe (fusion/acquisition) et interne, va créer des tensions inédites sur les conditions de travail et d'emploi qui vont imposer d'inscrire le dialogue social sur un registre renouvelé.

Pour en revenir à notre problématique, ce type de dialogue social, qui a du mal à accepter la conflictualité porte, selon nous, les germes de traitements différenciés pour les représentants du personnel qui n'en acceptent pas la logique et veulent assumer pleinement leur rôle.

Le profil des représentants du personnel

Les logiques d'exercice des mandats nous ont conduits à établir trois profils d'engagement des représentants du personnel, sachant d'une part que toute typologie est par nature réductrice des nuances de la réalité, d'autre part que pris individuellement aucun représentant du personnel ne peut être enfermé dans une catégorie.

Nous rappelons en les précisant ces trois profils :

- **les « militants »** : ce sont les représentants du personnel qui investissent tout le champ de leur mandat et peuvent en assumer les aspects conflictuels. C'est à ce niveau que l'on trouve en général les délégués syndicaux et/ou ceux qui ont plusieurs mandats. Ils ont en général fait le choix de cet engagement par conviction (volonté de représenter leurs collègues, histoires familiales, expériences personnelles,...).
- **les « sociaux culturels »** : ils ont accepté d'être représentant du personnel car il y a besoin de salariés au CE pour assurer la distribution du salaire indirect qui y est consacré. Ils ont en général été sollicités par des collègues déjà présents au CE, voire par leur hiérarchie. Majoritairement cette population n'est pas syndiquée.
- **les « chercheurs d'expériences nouvelles »** : cette troisième catégorie concerne des salariés qui éprouvent le besoin d'élargir et d'enrichir leur champ professionnel, estimant ne plus rien avoir à apprendre dans leur activité professionnelle ou ayant eu un accident de parcours. Ils cherchent à en savoir plus sur le fonctionnement de la mutuelle, ils sont attirés par le côté gestionnaire des activités sociales du CE. Quelque part, c'est pour eux un élément de leur parcours professionnel.

Ces profils, identifiés à propos des conditions d'exercice des mandats, ne sont pas sans lien avec la question des parcours professionnels, autant dans la manière dont les représentants du personnel le conçoivent que dans les opportunités ou les freins que leur engagement peuvent susciter.

Ce sont majoritairement les représentants du personnel de la première famille, les « militants », qui ont exprimé un lien négatif entre leur parcours professionnel et leur mandat. Certains, parce que les efforts qu'ils déploient pour conjuguer l'activité professionnelle et leurs mandats ne suffisent pas à les tenir à équivalence de leurs collègues dans les trajectoires d'évolution professionnelle. D'autres, parce qu'ils considèrent que leurs prises de position les ont mis à l'écart des évolutions professionnelles. D'autres enfin qui ont fait le choix de privilégier leur investissement dans le champ militant en sachant qu'ils renonçaient à une progression professionnelle significative.

Les représentants du personnel de la seconde famille, les « sociaux culturels », sont ceux parmi lesquels prévaut l'opinion qu'il ont connu une progression professionnelle satisfaisante, à tout le moins normale, certains d'entre eux établissant un lien « hypothétique » avec leur engagement.

Les représentants du personnel de la troisième famille, les « chercheurs d'expériences nouvelles » sont partagés aussi bien sur l'appréciation de leur progression professionnelle que sur l'effet de leur engagement sur cette progression. Résolus à privilégier leur activité professionnelle, ils sont enclins à réduire voire à arrêter leur engagement quand l'incertitude professionnelle devient trop forte. Toutefois certains peuvent considérer que l'ouverture, les informations, la meilleure connaissance de l'entreprise dont ils ont bénéficié par leur engagement leur a permis de mieux identifier et saisir les opportunités d'évolution qui se présentaient.

Une fonction RH en transformation

Une des manières de comprendre les constats présentés dans le chapitre précédent est de porter un regard sur la manière dont la fonction Ressources Humaines intervient dans les processus de gestion du personnel.

De ce point de vue, un bref retour en arrière sur les contraintes des organismes mutualistes n'est pas sans intérêt. Les mutuelles ont connu, pendant de nombreuses années, une certaine stabilité et un personnel géré par une logique statutaire auto porteuse. Cela a conduit la fonction RH à avoir un champ limité, cette fonction pouvant être assurée sans compétences spécifiques dans les petites structures.

Le secteur de la mutualité est confronté à des évolutions qui concernent notamment :

- Leur périmètre d'intervention des Mutuelles,
- Le cadre institutionnel de leur activité avec une recrudescence de la concurrence,
- De nouveaux axes de développement et le besoin de renforcer certaines fonctions (commerciales, d'expertise ...)
- Les processus de fusion / acquisition et les restructurations qui les accompagnent
- Le changement récent de la convention collective

Ces évolutions posent aujourd'hui des questions nouvelles de gestion des Ressources Humaine en termes :

- de gestion de l'emploi,
- de gestion des compétences,
- de politiques de formation,
- de politique de recrutement
- d'accompagnement au management
- dans les processus d'évaluation des salariés

Sans oublier les obligations légales qui ont été renforcées en termes de négociations collectives obligatoires.

Les fonctions RH sont aujourd'hui plus fortement sollicitées⁴ ce qui pose des exigences nouvelles de professionnalisation et de légitimité à intervenir dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques sociales : gestion des emplois et des compétences d'un côté et gestion du dialogue social par ailleurs.

Or, les fonctions RH sont aujourd'hui dans une phase de transition où leur position n'est pas encore consolidée. De ce fait, elles ne sont pas encore à l'initiative et en accompagnement de la ligne managériale dans la gestion des parcours professionnels des représentants du personnel y compris dans les mutuelles où des accords prévoient des dispositifs de suivi et d'accompagnement des mandats. Il y a intervention de leur part lorsqu'une situation difficile est évoquée et jouent, de ce fait, davantage un rôle de pompier que préventeur.

De ce fait, et comme pour la gestion des conditions d'exercice des mandats, la ligne managériale est livrée à elle-même pour gérer les parcours professionnels des représentants du personnel :

- dans un contexte où les voies d'évolution professionnelle sont peu structurées et peu lisibles,
- avec le regard qu'elle porte sur la dynamique du dialogue social et sur ses acteurs,
- avec les marges de manœuvres dont elle dispose pour faciliter l'articulation obligation professionnelle / exercice du mandat et pour donner des opportunités d'évolution professionnelle à cette population.

Les endroits où nous avons rencontré une fonction RH bien positionnée et légitimée montrent une régulation beaucoup plus efficace dans la gestion des parcours professionnels des représentants du personnel. Ces expériences méritent, sans nul doute d'être partagées au sein de la branche professionnelle.

⁴ Les multiples entretiens que nous avons eu avec les responsables RH des organismes ou nous avons mené l'étude qualitative ont confirmé ce constat. Ils ont tous évoqué la charge de travail qui était la leur aujourd'hui.

Benchmark

Pour apporter des éléments comparatifs aux démarches engagées dans les Mutuelles, nous avons consulté plusieurs accords d'entreprises ou dispositifs d'accompagnement des représentants du personnel. Ces accords reprennent en général les dimensions que nous avons rencontrées dans les accords élaborés dans la Mutualité.

Nous avons décidé de retenir les pratiques de trois entreprises différentes car au-delà des intentions de principes, elles proposent des applications souvent plus opérationnelles. Il s'agit d'entreprises venant de trois secteurs différents :

- Le secteur assurantiel avec AXA,
- Le service public avec EDF,
- Le secteur industriel privé avec Peugeot.

Si les histoires de ces entreprises et les pratiques de relations sociales y ont été différentes, ces entreprises sont aujourd'hui questionnées de la même manière que dans la mutualité sur la dynamique des relations sociales et sur la gestion des parcours professionnels des représentants du personnel.

Le traitement de cette problématique est arrivé par des chemins différents : inscrite dans l'histoire de l'entreprise dans les années 68 pour EDF, complémentaire de l'engagement contre toute discrimination et évolution du secteur assurantiel pour AXA, volonté de changer le dialogue social pour Peugeot.

Comme dans la Mutualité, ces entreprises et les organisations syndicales de ces entreprises sont aujourd'hui questionnées sur les conditions nécessaires à l'accompagnement des représentants du personnel pour garantir le dialogue social.

Nous retrouverons dans les entretiens que nous avons eu avec responsables RH et interlocuteurs syndicaux des similitudes avec des dynamiques rencontrées dans la Mutualité :

- L'écart de traitement entre les représentants du personnel dits « permanents » et ceux maintenant une activité professionnelle,
- La gestion des heures de délégation,
- Au-delà des intentions, la difficulté à adapter les emplois occupés par les représentants du personnel.

Dans ce chapitre, nous présenterons, entreprise par entreprise, les dispositifs existant puis les retours d'expérience qu'en font les interlocuteurs que nous avons rencontré. Ce retour sera moins détaillé que le chapitre sur l'étude qualitative dans la Mutualité mais apporte, au regard de cette analyse, des éléments complémentaires pouvant conforter des hypothèses de travail pour la branche de la Mutualité.

AXA

L'évolution professionnelle des représentants du personnel est régie à AXA par un accord cadre au niveau du groupe signé en décembre 2006. Cet accord reprend les principes définis dans un accord d'avril 1998. Cet accord fixe les principes applicables à toutes les entreprises relevant du groupe, il appartient ensuite à chaque entreprise de négocier certaines dispositions propres à chaque entreprise.

LES PRINCIPES

La non-discrimination envers les représentants du personnel est un principe fondamental. Il se concrétise par une politique spécifique d'évolution des représentants élus et/ou désignés.

Cas Général : cette non-discrimination s'appuie sur le maintien d'un lien avec l'activité professionnelle, sur un niveau d'exigences de l'entreprise équivalent à celui des autres salariés, et sur une organisation de service adaptée à l'exercice du mandat.

Existence de permanents : cependant, au regard de la taille des entreprises composant le groupe, ce lien professionnel n'est pas exclusif de la possibilité pour les organisations syndicales de disposer de permanents. Ils relèvent de règles spécifiques définies au présent accord permettant, là aussi, l'application du principe de non-discrimination.

Articulation du mandat et de l'activité professionnelle : des engagements mutuels sont évoqués pour les Directions et pour les représentants du personnel. Les Directions doivent notamment tenir compte dans l'organisation de la présence d'un ou plusieurs représentants du personnel et les représentants du personnel doivent tenir compte de l'activité de leur service. Dans le cas où la charge de travail inhérente à l'activité professionnelle du représentant est incompatible avec celle de son activité représentative, il peut y avoir une intervention de la Direction des Ressources Humaines pour envisager un changement de poste. Il est convenu qu'à l'initiative de la hiérarchie ou du représentant du personnel, un examen soit conduit chaque année afin d'étudier les difficultés rencontrées dans l'application de ce principe en présence de la DRH et, éventuellement, d'un interlocuteur syndical de l'entreprise.

Moyens de formations complémentaires : il est convenu du principe d'une formation complémentaire destinée à offrir aux représentants du personnel une capacité accrue de compréhension des mécanismes économiques, financiers et sociaux de leur entreprise ainsi que, le cas échéant, une meilleure connaissance du rôle et du fonctionnement des Instances Représentatives.

MESURES DE GESTION DE CARRIERE

Comme énoncé précédemment, deux populations de représentants du personnel sont caractérisées :

- Les permanents et semi-permanents : il s'agit de représentants du personnel dont l'activité de représentation est supérieure à 50 % de leur activité,
- Les non-permanents : les représentants du personnel dont leur activité est inférieure à 50 %.

Des mesures spécifiques sont définies pour ces deux populations.

Pour les non-permanents

En concertation avec les hiérarchies concernées, le secteur Ressources Humaines compétent de chaque entreprise rencontre, une fois tous les deux ans, chacun des représentants du personnel pour procéder avec lui à un examen de sa situation professionnelle et lui proposer, le cas échéant, les formations adaptées qui paraîtraient souhaitables au développement de ses compétences professionnelles. Le souhait de mobilité du représentant du personnel s'exprime dans le respect des règles de mobilité applicables.

Progression salariale

L'évolution de la rémunération des représentants du personnel non-permanents s'appuie sur les mêmes principes que pour l'ensemble des autres salariés. À ce titre, la performance professionnelle individuelle du représentant est prise en compte par la direction de l'entreprise chargée d'évaluer son activité professionnelle.

Au niveau collectif, chaque entreprise doit s'assurer que l'évolution moyenne salariale de l'ensemble des représentants non-permanents est comparable à celle de la moyenne des salariés de l'entreprise. Pour cela, la Direction des Ressources Humaines de chaque entreprise procède à un examen tous les deux ans des conditions d'application de ce principe avec les organisations syndicales.

Dans le cas où un représentant du personnel n'a pas bénéficié d'une augmentation individuelle pendant trois années de suite, il est procédé, s'il le souhaite, à un examen particulier de sa situation par la Direction des Ressources Humaines dont il relève, en concertation avec la hiérarchie. Au terme de cet examen, le représentant est informé par entretien puis, le cas échéant, par écrit de la décision le concernant dans un délai d'un mois.

Pour les permanents ou semi-permanents.

Mesures spécifiques de gestion de carrière

Il est prévu d'instaurer des bilans professionnels tous les cinq ans afin de préparer l'éventuel retour du permanent à l'exercice d'une activité professionnelle afin d'évaluer, d'une part, l'évolution des connaissances professionnelles et d'autre part, les compétences et aptitudes acquises en cours de mandat. En tout état de cause, il est garanti au représentant du personnel de reprendre une fonction d'un niveau, d'une classification et d'une rémunération équivalents au poste qu'il occupait avant de devenir permanent. La DRH de l'entreprise doit proposer aux représentants ayant repris une activité professionnelle de faire un point sur leur situation professionnelle tous les trois ans.

Règles de progression salariales

Pour les représentants permanents, chaque représentant bénéficie une fois par an :

- D'une part, du taux égal à la moyenne annuelle des augmentations individuelles au choix constatées au niveau de l'ensemble des salariés de la catégorie non-cadre ou de la classe pour les cadres dans son entreprise ;

- D'autre part, d'un montant de « Prime sur Objectifs Collectifs » (POC) correspondant au taux moyen d'atteinte de POC dans son entreprise appliqué au montant cible de sa classe pour les non-cadres ou d'un « Complément de Rémunération Variable » (CRV) correspondant à la moyenne de la classe pour les cadres.

Pour les représentants semi-permanents, ces principes sont appliqués au prorata du temps consacré à leur fonction de représentants. Pour le temps consacré à l'activité professionnelle, ils peuvent bénéficier d'augmentations complémentaires décidées par la hiérarchie dans le même cadre que pour les représentants non-permanents.

Pour les commerciaux exerçant un mandat de représentant du personnel, des dispositions particulières sont mises en place au niveau des entreprises pour calculer la prime aux objectifs dont il doit bénéficier. Cette prime est généralement calculée sur la base des résultats qu'a obtenu le représentant du personnel l'année précédent sa prise de fonction de représentant du personnel.

TRAITEMENT DE SITUATIONS PARTICULIERES

En complément de cet accord, chaque organisation syndicale a un rendez vous annuel avec la DRH du groupe pour présenter des situations individuelles en vue d'un traitement particulier. Chaque organisation syndicale, en rapport avec sa représentativité, bénéficie d'un nombre défini de « tickets » pour un rattrapage de carrière ou pour une évolution professionnelle.

RETOUR D'EXPERIENCE

Nous avons eu des entretiens avec un représentant de la DRH et les organisations syndicales représentatives au sein du groupe AXA. Des points de vue communs se dégagent en termes de retour d'expérience sur cet accord que nous nous proposons d'évoquer ici. Nos interlocuteurs évoquent tous une situation globalement satisfaisante, qui s'est améliorée pour certaines organisations mais qui ne permet pas encore de donner une totale satisfaction sur la problématique des parcours professionnels des représentants du personnel. Le diagnostic que nous formulons, qui se veut modeste car nous n'avons pas mené la même investigation que dans la Mutualité, trouve un certain nombre de points communs avec l'étude qualitative présentée dans le chapitre précédent.

Adaptation du poste de travail pour les représentants du personnel

C'est dans ce domaine que les marges de progrès sont à rechercher car il y a à ce niveau un certain nombre de problèmes qui sont évoqués. Les entretiens prévus par l'accord au moment de la prise de fonction sont en général réalisés mais il n'y a pas de suivi dans le temps ce qui ne permet pas au fil des années de réguler les situations. Cela est d'autant plus préjudiciable qu'il n'est pas prévu pour les managers de terrain de déduire les heures de délégations des représentants du personnel des heures de travail disponibles pour réaliser l'activité. Cela conduit, en général, à une réticence pour les managers d'avoir des représentants du personnel dans leur équipe.

Cette situation amène deux conséquences, rencontrées aussi dans la Mutualité :

- Comme le management n'assume pas totalement cette présence de représentants du personnel, la régulation se fait au niveau de l'équipe de travail (les collègues peuvent exercer une pression sur le représentant du personnel) ou alors c'est le représentant du personnel qui gère lui-même sa situation (auto censure ou liberté totale dans sa prise des heures de délégation) ;
- En général, les heures de délégation au niveau des représentants ne sont pas prises, elles ne sont pas comptabilisées.

C'est pourquoi il y a un accord qui permet de centraliser les heures de délégations au niveau des organisations syndicales. Ce principe qui est plus favorable que la loi va créer les conditions d'un cumul des heures de délégation et donc d'une présence importante de semi-permanents ou permanents, point sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Afin d'améliorer cette situation, la direction a pris deux dispositions :

- Mise en place d'une formation pour les managers afin de les sensibiliser aux relations sociales, à leur importance dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- Un des objectifs des managers est de réaliser en priorité les entretiens individuels des représentants du personnel présents dans leur équipe de travail.

L'absence d'évolution en classification pour les représentants du personnel semi-permanents ou permanents

Les dispositions prévues dans l'accord sur l'évolution des représentants du personnel ne concernent que la rémunération. Un représentant du personnel qui resterait une quinzaine d'années permanent ne changera pas de classification alors qu'il aurait pu en bénéficier en continuant son activité professionnelle. La Direction en a conscience mais considère aujourd'hui que compte tenu du système en vigueur qui veut que la qualification est liée au poste occupé et non aux aptitudes de la personne, il est difficile de proposer des évolutions. Cela nécessiterait de réfléchir à une gestion des parcours professionnels différente avec des engagements nouveaux : formations obligatoires – VAE, ...

Cette situation a une conséquence évoquée par la majorité des organisations syndicales. Elle semble conduire à ce que des salariés s'engagent dans l'activité de représentant du personnel qu'une fois qu'ils ont le sentiment d'avoir été au bout de leur parcours professionnel. Certains évoquent même qu'il y a investissement suite à un accident de parcours. Nous avons aussi rencontré ces phénomènes dans la Mutualité.

Cette situation conduit donc à une dynamique évoquée par tous nos interlocuteurs : une pyramide des âges des représentants du personnel vieillissante et une difficulté à avoir des salariés plus jeunes qui veulent s'investir dans un mandat syndical. Certains évoquent même une remise en cause de l'existence de leur organisation chez AXA dans les années à venir s'il n'y a pas de changement en la matière.

La mise en place des bilans professionnels et des retours à l'emploi

Nos interlocuteurs ont évoqué peu de demandes. Du fait du problème évoqué précédemment, les salariés qui deviennent permanents envisagent peu un retour à l'activité professionnelle du fait de leur âge. Cependant, lorsque des représentants du personnel le souhaitent, le dispositif fonctionne et il y a une satisfaction de part et d'autre.

Peugeot

ACCORD DE 2001

Un accord signé en 2001 entre la Direction et l'ensemble des organisations syndicales représentatives fixe le cadre du droit syndical dans l'entreprise. Cet accord fixe des dispositions relatives au développement professionnel des représentants du personnel.

Entrée dans le mandat

Un entretien doit être effectué en début de premier mandat entre le salarié mandaté et ses responsables hiérarchiques assistés par le Service du Personnel de l'Établissement pour aborder :

- Les contraintes spécifiques à chaque intéressé, consécutives à leur élection ou leur désignation ;
- Les droits et devoirs réciproques des partenaires sociaux et de la hiérarchie quant à l'exercice des mandats.

Pour les salariés ayant des mandats pouvant les éloigner de l'activité professionnelle (prépondérance de l'activité syndicale), un entretien spécifique est prévu pour permettre de les faire évoluer.

Pour les délégués syndicaux centraux, un entretien réalisé en coordination avec le DRRH est prévu pour :

- Examiner les contraintes liées à l'exercice de ces fonctions syndicales et les moyens de les prendre en compte afin d'adapter le poste de travail voire d'en changer,
- Tracer les perspectives professionnelles des intéressés à court ou moyen terme.

Activité professionnelle et exercice du mandat

Les élus et mandatés doivent veiller à conserver une activité professionnelle. Il est prévu d'étudier l'adaptation de la fonction des représentants du personnel quand ceux-ci bénéficient d'au moins 50 heures de délégation mensuelle.

Il est spécifié que les représentants du personnel doivent bénéficier, comme tout salarié, de la formation nécessaire à leur adaptation et évolution professionnelle, telles que définies dans l'entretien individuel.

Pour les délégués syndicaux centraux, les secrétaires de CE et les mandatés élus et/ou désignés depuis une durée continue d'au moins 6 ans, il est prévu un plan pluriannuel en fonction du profil de chaque mandaté afin de ne pas perdre les acquis professionnels et anticiper une reconversion éventuelle.

Mandat et déroulement de carrière

Lors de l'entretien individuel, le mandaté et le hiérarchique doivent, sur une fiche de suivi spécifique, indiquer leurs remarques sur la période écoulée. Le représentant du personnel doit indiquer s'il est satisfait ou pas de son évolution professionnelle et salariale. Il doit en être de même des remarques et réponses de la Direction.

Deux instances de gestion du personnel mandatées ont été mises en place pour ensuite examiner les situations particulières pouvant faire l'objet d'un contentieux :

- Une au niveau de l'entreprise pour les membres du CCE, les membres du Comité de Groupe Européen, les délégués syndicaux centraux ;
- Une au niveau des établissements pour les autres mandats.

Ces instances se réunissent deux fois par an et ont pour objectif de garantir à un représentant du personnel d'évoluer comme la moyenne de la population à laquelle il appartient, sous réserve de satisfaire à ses obligations professionnelles.

Remarque : une organisation syndicale nous a indiqué avoir un accord particulier pour examiner la situation des mandatés de son organisation en deux dimensions, une collective et une individuelle afin de garantir un deuxième équilibre. Au-delà des dispositions individuelles évoquées ci-dessus, la moyenne de l'évolution des élus et mandatés de cette organisation doit être égale à la moyenne de l'évolution de la population à laquelle ils appartiennent.

Fin des mandats

Les représentants du personnel ayant eu un mandat depuis plus de 6 ans et ayant occupé au moins 40 % du temps en moyenne, bénéficient, à leur demande, d'un bilan professionnel pour donner lieu, le cas échéant, à un plan de formation en vue :

- D'une éventuelle reconversion vers une nouvelle filière professionnelle,
- D'une spécialisation dans le domaine de compétences de chacun des mandatés concernés.

Pour les représentants du personnel ayant eu un mandat d'au moins un an et disposant d'au moins 15 heures de délégation mensuelle, ils peuvent bénéficier d'une durée de formation d'une durée minimale d'une semaine.

UNE DEMARCHE DE COMMUNICATION

En 2005, la Direction de Peugeot a élaboré un manuel « Les bonnes pratiques pour l'exercice du droit syndical » afin de rappeler les règles et veiller à leur bonne application.

COMMENTAIRES ET ANALYSES

Les points forts

L'engagement RH

L'accord de 2001 a marqué un changement radical chez Peugeot en matière de droit syndical. La direction a décidé alors d'engager le dialogue social avec l'ensemble des organisations syndicales, ce qui n'avait pas toujours été le cas dans le passé de Peugeot.

Au-delà du contenu de cet accord, les entretiens que nous avons réalisés tant du côté employeur que représentants du personnel ont souligné la nécessité de mettre en place un suivi régulier de l'application des dispositions prévues dans cet accord.

La filière Ressources Humaines de l'entreprise est réellement engagée dans ce processus pour vérifier la bonne application de cet accord dans une association avec le management de proximité. Il y a une volonté réelle de part et d'autre d'apporter des éléments de réponses à toutes les situations qu'elles soient collectives ou individuelles. Il n'y a pas toujours d'accords, il y a encore des tensions dans certains endroits mais au moins les points de vue semblent clairs, transparents et assumés : il y a des réunions deux fois par an sur chaque site avec les organisations syndicales avec l'obligation d'un compte rendu dont le siège est destinataire pour vérifier le bon fonctionnement du dispositif.

Au regard de ce que nous avons rencontré en général dans la mutualité, là où il y avait des accords, cet engagement dans le suivi nous paraît être indispensable sur ce type de sujet car, quels que soient les dispositifs, il revient souvent au management de proximité de gérer les parcours professionnels des représentants du personnel, et ceux-ci peuvent commettre des erreurs volontairement ou pas d'ailleurs. Le fait d'être accompagnés par les Ressources Humaines doit les aider dans cette fonction pour donner de la légitimité ensuite à leurs choix.

Le fait d'objectiver les décisions de l'employeur par la rédaction de comptes rendus évite aussi des ressentis subjectifs et doit permettre de rendre les relations sociales plus saines.

Ces points de rencontres réguliers permettent aussi, au-delà du traitement des parcours des représentants du personnel, d'avoir des échanges sur le climat social sur les lieux de travail et de bénéficier d'informations utiles que ce soit pour l'employeur ou pour les organisations syndicales.

Les bonnes pratiques

Le texte sur « Les bonnes pratiques pour l'exercice du droit syndical » élaboré en 2005 est aussi un texte qui apporte une utilité dans la gestion du droit syndical. Si ce texte est une démarche employeur, les représentants du personnel n'hésitent pas à s'en servir quand il y a des tensions. Il peut être aussi utilisé par les managers pour rappeler les devoirs des représentants du personnel. En rappelant les règles d'exercice du droit syndical, ce texte permet d'éviter les tensions qui existent là où les règles sont floues, voire non explicites (nous avons rencontré ce phénomène dans des Mutuelles).

Une évolution positive du dialogue social

Les interlocuteurs rencontrés estiment aujourd'hui que cet accord a contribué à une évolution du dialogue social. Si le débat autour des intérêts divergents existe toujours et que cela peut conduire à de la conflictualité, il y a cependant eu des évolutions positives :

- Signature d'une dizaine d'accords majoritaires depuis 2001,
- Du renouvellement dans les représentants du personnel,
- Augmentation du nombre de syndiqués.

Les marges de progression

La question de la classification

Le texte sur le droit syndical permet une évolution équitable de la rémunération des représentants du personnel quand il n'y a pas de problèmes au niveau de l'activité professionnelle, mais ne propose pas de dispositifs au niveau de l'évolution des classifications. L'évolution de la classification d'un représentant du personnel va alors dépendre des opportunités qui se présentent. Dans ce cas, deux écueils peuvent exister :

- Des représentants du personnel qui ne sont pas très volontaires pour changer de classification car cela pourrait être difficile à assumer d'un point de vue professionnel (contradiction avec la fonction de représentant du personnel),
- Des hiérarchies qui ne font pas beaucoup de propositions aux représentants du personnel.

Ces deux phénomènes pouvant cohabiter, cela ne permet pas d'avoir une dynamique. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de changement de classification pour les représentants du personnel, des exemples le confirment.

Des tensions persistent par rapport à la charge de travail

Si nos interlocuteurs ont indiqué qu'il y avait des discussions, comme le prévoit l'accord, au moment de la prise du mandat pour adapter éventuellement le poste de travail, la situation n'est pas toujours satisfaisante. Un représentant du personnel du collège encadrement a reconnu que ses collègues mandatés avaient des réticences à avoir des représentants du personnel dans leur équipe. Dans les effectifs qui sont attribués pour réaliser un travail dans une unité de production, ce volume d'heures est souvent mésestimé ou sous-évalué. La tension est d'autant plus forte pour les représentants du personnel ayant peu d'heures de délégation, l'accord ne prévoyant une adaptation du poste que pour les représentants du personnel ayant plus de 50 heures de délégation. Nous retrouvons ici les mêmes phénomènes que dans la Mutualité ou à AXA.

EDF

Il existe deux textes statutaires pour accompagner les parcours professionnels des représentants du personnel ayant un engagement représentant plus de 50 % de l'activité.

L'un de ces textes prévoit une évolution en rémunération moyenne au prorata de l'évolution de rémunération des agents de la même classification, dispositif qui s'inscrit dans la continuité des textes précédents.

La différence notable avec les dispositifs étudiés dans les deux entreprises précédentes est l'existence d'un deuxième texte qui prévoit une évolution de la classification.

Afin de présenter ces deux dispositifs, il est nécessaire d'avoir quelques éléments de compréhension sur le système de classification et de rémunération d'EDF :

- Il existe à EDF 19 groupes fonctionnels (niveaux de classification),
- Pour chaque groupe fonctionnel, il existe une douzaine de niveaux de rémunération qui correspondent à un pas moyen de 2,5 % (que l'on peut assimiler à des coefficients). Ce sont ces niveaux de rémunération qui donnent le salaire mensuel brut de l'agent.

Il existe par ailleurs des échelons d'ancienneté mais qui nous importent peu pour notre étude.

Pour que sa rémunération évolue, l'agent doit donc bénéficier d'une attribution d'un ou de plusieurs niveaux de rémunération supplémentaire. Pour cela, il y a deux possibilités :

- Un avancement au choix (selon un contingent négocié tous les ans) attribué en fonction de sa contribution,
- Une évolution en groupe fonctionnel qui lui attribue automatiquement un ou plusieurs niveaux de rémunération.

Quand on est représentants du personnel à plus de 50 %, ces deux possibilités sont régies par les dispositions suivantes.

AUGMENTATION EN REMUNERATION

Pour les agents d'une même classification, il est fourni un indicateur au niveau de chaque unité opérationnelle qui indique au bout de combien d'années en moyenne un agent de cette classification obtient un avancement au choix. Si la moyenne est de 3 ans, le représentant du personnel bénéficie automatiquement d'un avancement au choix au bout de 3 ans.

ÉVOLUTION DE LA CLASSIFICATION

Pour chaque représentant du personnel, il est élaboré une liste dite « d'homologues ». Il s'agit d'une liste de dix agents qui, au moment où le représentant du personnel rentre en fonction, ont des critères professionnels équivalents : même qualification initiale, même fonction dans l'entreprise, même groupe fonctionnel. Lorsque la moitié des agents de cette liste obtient un niveau de classification supplémentaire, le représentant du personnel peut bénéficier de l'attribution d'une classification supplémentaire, donc une évolution de sa rémunération. C'est l'employeur qui déclenche l'évolution de la classification (un refus devra être justifié en commission paritaire).

À la différence des systèmes d'AXA et Peugeot, ce système peut conduire à ce qu'un représentant du personnel puisse évoluer en classification, voire changer de collègue, pendant une période où il aura été permanent ou semi-permanent.

DES CONVENTIONS DE DETACHEMENT

Devant la difficulté à établir pour certains représentants du personnel des listes d'homologues, mais aussi sous l'impulsion de certaines organisations syndicales, une autre pratique s'est développée : la mise en place de conventions de détachement.

Ces conventions ont pour principal objectif de prévoir, dès la prise de fonction du représentant du personnel, les conditions de retour à l'activité professionnelle. Ces conditions pouvant intégrer des évolutions en niveau de rémunération et de classification pendant la durée du mandat.

COMMENTAIRES ET ANALYSE

Le système mis en place pour garantir une évolution de la classification peut conduire à deux dynamiques différentes. En fonction de l'échantillon représentatif choisi, le représentant du personnel peut être soit favorisé, soit défavorisé. Ce système trouvait sa justification dans une gestion des parcours professionnels des salariés où il y avait peu de mobilités (professionnelle et/ou géographique). Ce système ne serait plus adapté à la gestion actuelle des parcours, à l'évolution des organisations de travail et au système de classification en vigueur où chaque emploi est pesé de façon particulière (il s'agit du même système que dans la Mutualité).

Une autre problématique pour cette entreprise est la difficulté à offrir des propositions de retour à l'activité professionnelle à des représentants du personnel restés de longues années permanents. Les entreprises avaient des réticences à proposer des postes en regard de la classification acquise par le dispositif d'accompagnement. Il n'existait pas de dispositif permettant d'offrir des formations de mise à niveau. Cela est géré au cas par cas et en fonction de volontés locales ou individuelles. Cette absence d'anticipation, tant du côté des employeurs que des organisations syndicales, a pu porter un préjudice pour le renouvellement militant. Ainsi, des salariés sont devenus des militants professionnels et beaucoup ont pu faire la majorité de leur carrière comme permanent syndical.

Une des caractéristiques de la situation de l'entreprise est de ne pas avoir de dispositions pour accompagner les représentants du personnel qui n'ont pas de mandat leur permettant d'être au moins semi-permanent. Les situations se traitent au cas par cas en proximité avec les délégués syndicaux d'établissements. Il y a eu des contentieux, en certains lieux, pour évoquer des discriminations qui ont fait l'objet d'accords particuliers et ont pu conduire à des rattrapages de carrière.

PERSPECTIVES

Du fait des analyses évoquées ci-dessus, une négociation est en cours pour faire évoluer le système. En l'état actuel des discussions, il est proposé de jalonner le parcours des représentants du personnel permanent ou demi-permanent en plusieurs grandes étapes.

Entrée dans le mandat avec signature d'une convention qui formalise certaines dispositions selon un cadre défini par l'accord :

- Projet de sortie du mandat,
- Modalité d'évolution de la rémunération,
- Accès aux formations.

Déroulement du mandat : un mandat ne devrait pas aller au-delà de 9 ans et il est prévu de faire des points d'étapes à 3 et 6 ans pour évoquer la situation du représentant du personnel. Il s'agit aussi de préparer les retours à une activité professionnelle bien en amont de la date effective.

Retour à temps plein professionnel : avec bilan de fin de mandat, dispositifs d'accompagnement à la reprise d'activité professionnelle et proposition d'emploi d'affectation.

Préconisations

L'analyse croisée des principaux enseignements tirés des analyses quantitatives et qualitatives dans la Mutualité et du benchmark dans les trois entreprises retenues montre des problématiques identiques et nous permet, à partir d'expériences différentes, de pouvoir dégager, nous semble-t-il, quelques pistes de réflexions. Celles-ci ne sont pas exhaustives. Elles méritent d'être étudiées en complémentarité avec d'autres sujets en cours de débat dans la branche de la Mutualité comme ceux sur le droit syndical, l'évolution des classifications ou encore la formation professionnelle.

Positionner le dialogue social dans la Mutualité

Comme nous l'avons indiqué dans le préambule de l'étude qualitative, il n'est pas possible d'évoquer les parcours professionnels des représentants du personnel comme un objet déconnecté de la manière dont fonctionne le dialogue social. L'étude qualitative a démontré combien ces deux sujets étaient interconnectés. De cet aspect, nous oserons une formule qui pourrait paraître provocante mais qui nous permet de résumer la conviction que nous nous sommes faites au fur et à mesure de notre investigation : « **Être dans l'économie sociale n'entraîne pas automatiquement un dialogue social assumé** ».

L'économie sociale qui repose sur le principe de valeurs partagées depuis les élus jusqu'aux salariés de base ne veut pas dire absence d'intérêts divergents entre la communauté des salariés et l'employeur sur le terrain des conditions de l'emploi et du travail. Cette existence d'intérêts divergents doit être reconnue par tous pour pouvoir être assumée et régulée, raison d'être du dialogue social. L'expression de divergences ne veut pas dire trahison. Il s'agit de réguler cette conflictualité.

Dans l'économie de compétition⁵, cette problématique est souvent moins présente car l'employeur intègre ou accepte qu'il peut prendre des décisions non-conformes à l'intérêt des salariés et de ce fait le dialogue social, tout en pouvant être conflictuel, est assumé.

Dans le contexte actuel d'évolution de la Mutualité avec les fusions et restructurations en cours, les risques de tensions peuvent se multiplier et nous pensons qu'il ne pourra y avoir une bonne régulation dans un contexte de dialogue social qui resterait sur un faux-semblant du type « on est social par essence ».

Dans notre propos, il ne s'agit pas de faire table rase de ce qui a fondé les valeurs de la Mutualité et les pratiques des employeurs des Mutuelles, parfois empreintes d'un certain paternalisme, au risque de voir la rationalité gestionnaire s'imposer.

Nous pensons qu'il peut être intéressant d'engager un débat de fond sur le positionnement du dialogue social dans la Mutualité et de chaque acteur. Les membres de CA, les directions des organismes, le management, les organisations syndicales, les salariés doivent réfléchir à la place qu'ils doivent occuper dans ce domaine.

⁵ Nous utilisons cette terminologie en opposition à l'économie sociale pour évoquer les entreprises où les actionnaires et/ou propriétaires assument des intérêts particuliers ou privés.

Pour nous faire comprendre, ce n'est pas parce que l'on a été responsable syndical que l'on doit continuer à se sentir le droit de continuer à représenter l'intérêt des salariés une fois que l'on a pris des responsabilités dans un organisme. De même, ce n'est pas parce que l'on est dans l'économie sociale que toutes les propositions syndicales doivent être acceptées par l'employeur.

Un des enjeux de ce débat sera alors de positionner les Institutions de Représentation du Personnel. Ces lieux d'échanges sont-ils une opportunité pour les Mutuelles et le personnel ou alors une contrainte légale. Nous avons relaté dans notre étude que peu d'interlocuteurs interrogés ont donné une vision dynamique des Institutions Représentatives du Personnel. Pour l'objet de notre étude, il y a là un enjeu considérable car lorsque le corps social considérera que les Institutions Représentatives du Personnel sont utiles et indispensables pour l'entreprise, le regard sur ceux qui y participent en sera également changé. Un regard positif sur les salariés qui s'engagent à ce niveau facilitera alors automatiquement la gestion de leur mandat et de leur parcours.

À ce titre, l'exemple de Peugeot, même si le contexte de départ est différent, nous paraît intéressant. Pour des raisons totalement différentes, le dialogue social n'y était pas assumé. Le choix fait en 2001 de tourner la page et d'assumer le dialogue social avec toutes les organisations syndicales a été accompagné, au-delà de l'accord, de démarches managériales auprès de l'encadrement et des salariés qui ont modifié les rapports et ont donné une nouvelle dynamique au dialogue social. AXA, malgré un texte innovant sur le dialogue social, fait aujourd'hui le constat qu'il y a besoin de repositionner le dialogue social, notamment auprès des managers et envisage des formations spécifiques sur ce thème.

Accompagner la prise de mandat du représentant du personnel

Les accords collectifs accompagnant la gestion des représentants du personnel, que nous avons lu dans la Mutualité ou dans les autres secteurs d'activité, indiquent, en général, que le poste de travail du représentant du personnel doit être adapté. Or, et c'est là un enseignement essentiel de notre étude, cette disposition, pour de multiples raisons explicitées dans notre analyse, est peu respectée.

Selon nous, il ne peut y avoir de bon dialogue social si le représentant du personnel ne bénéficie pas des conditions de travail adaptées pour assumer et son travail et sa fonction de représentant du personnel.

Cela nécessite de définir en toute transparence les conditions d'exercice du mandat : prise des heures de délégation, comptabilisation de ces heures. Toute zone de flou dans le cadre de ces règles peut entraîner de la tension entre le manager et le représentant du personnel et doit être évitée.

Il y a également une question à laquelle doivent répondre les employeurs et pour laquelle une certaine fatalité s'exprime aujourd'hui dans les Mutuelles mais aussi dans les entreprises où nous avons réalisé le benchmark : il serait impossible de compenser les heures prises par les représentants du personnel (heures de réunion et heures de délégation) dans les services. Les effectifs mis à disposition des managers de proximité continuent d'être calculés sans la prise en compte de ce facteur. Nous pouvons accepter que ce n'est pas toujours facile à gérer mais entre le fait de ne pas en tenir compte du tout, ce qui semble le cas aujourd'hui, et arriver à une situation parfaite, il y a des marges de progrès possible.

Les employeurs, en laissant le management de proximité seul réguler cette problématique prend les risques évoqués dans notre analyse. Il doit y avoir un appui et un accompagnement du management dans ce domaine faute de quoi les bonnes intentions ne suffiront pas pour changer de dynamique.

De ce point de vue, et c'est un des enseignements de notre investigation chez AXA, le non traitement de cette problématique peut favoriser, dans les entreprises de taille importante (ce qui peut devenir le cas dans la Mutualité avec les évolutions actuelles), un militantisme de permanents, car pour ceux qui veulent garder une activité professionnelle la gestion des deux activités est difficile. Cette situation, au-delà des questions immédiates que cela pose, peut conduire à un vieillissement du corps militant et à ne pas créer les conditions du renouvellement des représentants du personnel comme nous l'ont indiqué des organisations syndicales.

Renforcer la gestion des parcours professionnels par un renforcement de la fonction RH

Comme pour la problématique précédente, cette étude montre qu'il ne suffit pas de prendre des engagements dans des accords collectifs afin de garantir une équité de traitement pour les représentants du personnel et être assuré d'une mise en œuvre dans les pratiques. Nous avons constaté que de nombreuses dispositions prévues étaient peu suivies d'engagements concrets. Cela nous permet d'introduire un aspect essentiel pour l'objet de l'étude mais qui porte au-delà de l'étude : il s'agit de la place des Ressources Humaines et de la Politique RH dans les Mutuelles.

Nous avons noté dans quelques Mutuelles et chez Peugeot que la présence de la fonction Ressources Humaines dans les processus d'accompagnement des représentants du personnel, avec ou sans accords, permettait un saut qualitatif dans le traitement des problématiques, dans une double dynamique :

- Pour faire appliquer les dispositions prévues dans les accords ou être attentif aux situations des représentants du personnel,
- Pour être un appui au management de proximité qui n'a pas toujours les ressources pour traiter les différentes questions qui lui sont posées.

Cette fonction, du fait de la taille des organismes, est en cours de structuration dans de nombreux endroits. La professionnaliser et lui reconnaître une certaine autonomie pour gérer cette question nous semble aussi une voie à explorer. Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué, de nombreux représentants du personnel ont évoqué des difficultés dans leurs parcours non liées au fait d'être représentant du personnel. La problématique de gestion des parcours professionnels nous semble devoir être élargie à l'ensemble des salariés de la Mutualité.

Une amélioration des pratiques de gestion du personnel pourrait aussi contribuer à améliorer la situation actuelle. Il en est ainsi de la dynamique des entretiens individuels qui n'est pas toujours présente pour aborder en toute clarté et transparence la situation des représentants du personnel. De même la manière dont les augmentations au choix sont appliquées (volume, critères) laisse place à beaucoup de subjectivité, ce qui dans certaines situations peut amener du doute dans la manière dont certains représentants du personnel se sentent traiter. La manière de pourvoir les emplois vacants doit aussi être pratiquée dans la transparence en permettant aux représentants du personnel de pouvoir se sentir à égalité de chance avec les autres salariés. Un élément important, en matière de parcours professionnel, est la politique de formation.

Trop souvent, nous avons eu le sentiment qu'il n'y avait pas de plans de formation construits à partir des besoins de l'organisme ou des salariés et que l'accès à la formation, sans être restreint, pouvait être aléatoire.

Les dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels des représentants du personnel

Si nous avons la conviction que les trois préconisations précédentes sont les conditions à réunir pour permettre aux représentants du personnel d'avoir des parcours professionnels non discriminants, et cela quels que soient les dispositifs mis en place, il y a des enseignements à retenir sur les dispositifs contenus dans les différents accords.

Examen régulier de la situation des représentants du personnel : cette disposition nous paraît indispensable. Que ce soit à la prise du mandat ou pendant la durée du mandat, le représentant du personnel doit voir sa situation examinée de façon régulière : exercice du mandat et de l'activité professionnelle, objectifs, évaluations de l'évolution professionnelle, formation, ... Cela peut être fait dans le cadre d'entretiens individuels à condition qu'il y ait une centralisation au niveau de la fonction RH qui doit pouvoir à tout moment justifier de la situation de chaque représentant du personnel. Une réunion de suivi avec les délégués syndicaux ou DP pourrait être prévue tous les ans pour examiner chaque situation à la demande ou pas des représentants du personnel.

Évolution de la rémunération : des dispositifs existent aujourd'hui pour assurer aux salariés qui occupent plus de 50 % de leur temps dans leur activité de représentant du personnel. Ces dispositifs permettent une évolution de la rémunération équivalente à la moyenne des salariés de leur mutuelle, de leur service ou de leur fonction. L'évolution est en général donnée au prorata des heures effectives consacrées à l'activité des représentants du personnel. Ces dispositifs ont le mérite de traiter de la même manière les représentants du personnel et cela dans la moyenne des autres salariés. L'évolution de la rémunération liée à l'activité professionnelle dépendra elle du management et doit être traitée de bonne manière dans le cadre de la recommandation précédente.

Évolution de la classification : cette problématique n'est pas posée de la même manière en fonction du temps passé par le représentant du personnel pour son mandat. Pour les représentants du personnel qui ont peu d'heures, leur évolution va dépendre de la manière dont leur management va les accompagner dans leur évolution professionnelle en leur donnant les mêmes chances qu'aux autres salariés, ce qui nous renvoie au suivi régulier du représentant du personnel.

Pour les représentants du personnel dont le mandat est devenu prépondérant, la problématique de l'évolution en classification est un sujet de questionnement mais qui n'a pas conduit à des démarches particulières, à l'exception du dispositif rencontré à EDF qui permettait d'offrir une évolution de la classification automatique pour les élus et mandatés mais qui aujourd'hui ne donnerait plus satisfaction. Les réflexions essentielles qui ressortent de notre investigation visent à proposer des formations régulières pour mise à niveau et à jalonner le parcours du représentant du personnel de points d'étapes réguliers pour réaliser des VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience), des bilans de compétences.

Ces dispositions pourraient conduire à faire évoluer la classification du représentant du personnel au moment de son retour à l'activité professionnelle, voire pendant l'exercice de son mandat. Cette dynamique, certes exigeante en moyens, nous semblerait aujourd'hui adaptée à cette population.