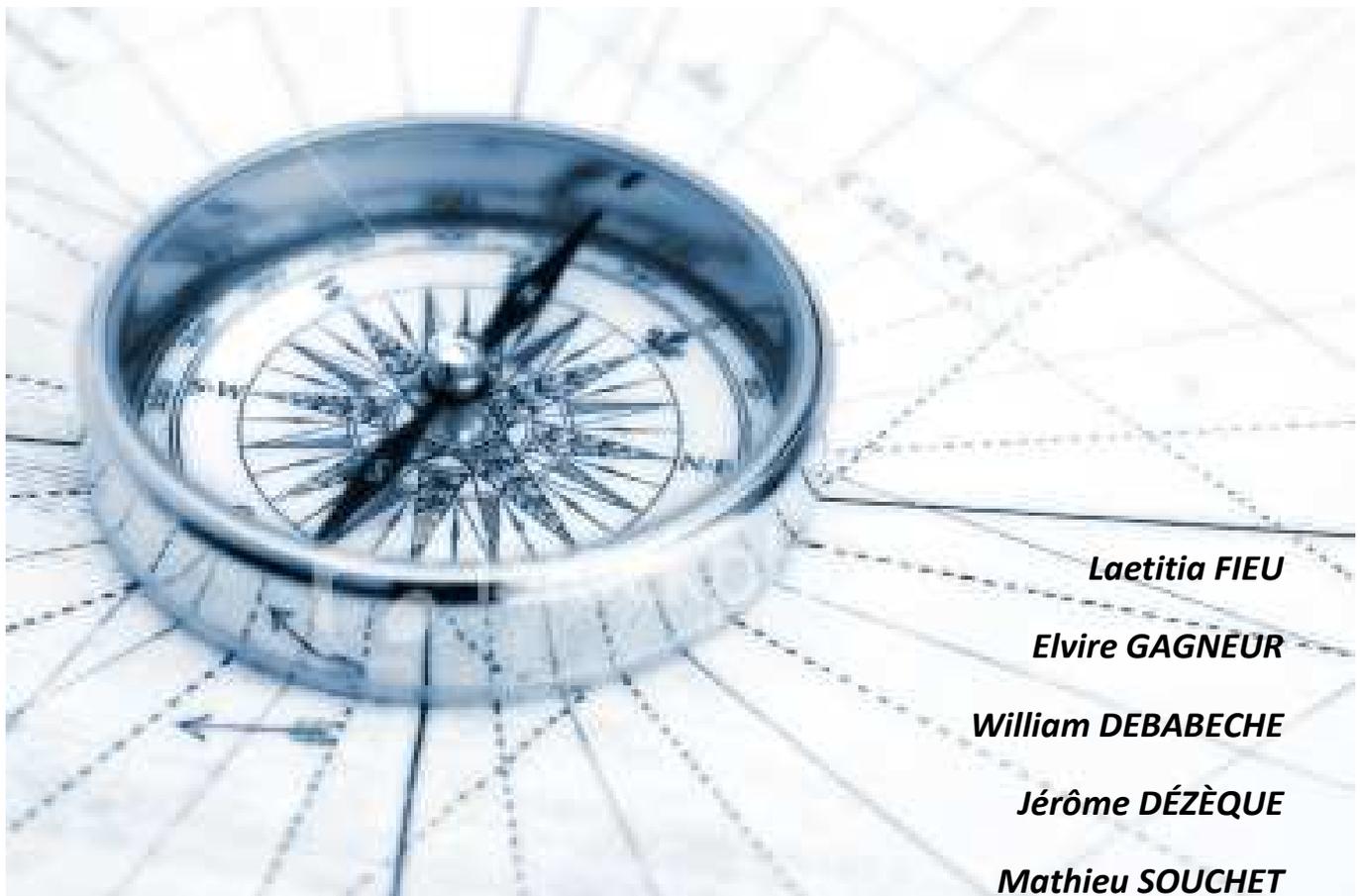


**Mémoire de fin d'étude : MBA « Management des Ressources Humaines »,  
Université Paris Dauphine**

---

**La gestion de carrière des représentants du personnel : un  
nouvel enjeu dans les relations sociales ?**



*Laetitia FIEU*

*Elvire GAGNEUR*

*William DEBABECHE*

*Jérôme DÉZÈQUE*

*Mathieu SOUCHET*

# Remerciements

Nous tenons en premier lieu à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés à élaborer le sujet de ce mémoire par leurs suggestions, leurs critiques, leurs conseils de lecture et leur soutien : Eric Campoy, François Fort, Jean-Nicolas Moreau et Gérard Taponat.

Notre gratitude se porte ensuite vers l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de nos enquêtes terrain : Karina Aitoufella, Denis Brongniart, Caroline Canavese, André Chaperon, Philippe Destrez, Xavier Didry, Yolaine Fadda, Marie-Isabelle Frayssinet, Elisabeth Galton, Philippe Gamba, François Grima, Jean-Georges Guibal, Patrice Huart, Jean Kaspar, Etienne Menut, Jean-Paul Quinqueneau, Jean-Dominique Simonpoli et Bernard Valette. La richesse de leurs propos ainsi que la variété de leurs parcours nous ont permis d'avoir une vision globale de notre problématique.

Une mention particulière à toute l'équipe de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales, qui nous a accueillis dans sa bibliothèque de recherche, guidés à travers la masse d'ouvrages mis à notre disposition et apportés une aide précieuse dans l'élaboration de notre bibliographie.

Nos remerciements se portent naturellement vers Fabien Blanchot, sans qui nous n'aurions pas à rédiger ces pages, mais grâce auquel nous avons pu participer à ce MBA pour nous y épanouir, tant intellectuellement qu'humainement.

Nous remercions également, au sein de nos entreprises respectives, nos responsables et collègues, pour nous avoir permis de suivre cette formation et soutenu dans les moments de découragements.

Nous n'oublions pas Christiane Isserte, qui s'est toujours rendue disponible pour nous faciliter la vie durant les longues journées de travail à Dauphine, et qui n'a jamais manqué de nous alimenter en café, viennoiseries et autres mises en bouche.

Enfin, nos familles et nos amis qui nous ont soutenus au cours ces dix-huit mois et qui ont montré beaucoup de compréhension pour nos réunions téléphone nocturnes, nos week-ends studieux et les essais oratoires de nos diverses présentations. Qu'ils en soient ici remerciés.

# Sommaire

<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>I. La gestion de carrière des représentants du personnel et l'évolution des relations sociales sont-elles interdépendantes ?.....</b>	<b>12</b>
<b>A. L'évolution du contexte des relations sociales interroge sur un nouveau modèle de gestion de carrière des Représentants du personnel .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Des relations sociales en profonde mutation : la fin d'un système ?.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Une conjonction de facteurs exogènes .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1. Une crise du syndicalisme : quelles manifestations ? .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.1. L'institutionnalisation des syndicats .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.2. Une image dégradée des militants.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2. Une crise économique et sociétale : évolution du modèle de l'entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Des incidences endogènes .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.1. Les incidences sur le positionnement respectif des partenaires sociaux.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1.1. Le positionnement de la direction .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1.2. Le positionnement des représentants du personnel.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2. L'affaiblissement des relations entre les partenaires sociaux .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.2.1. Une crise de confiance réciproque.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2.2. La judiciarisation des rapports entre partenaires sociaux .....</b>	<b>34</b>
<b>2. La gestion de carrière des représentants du personnel : une solution pour un nouveau modèle de relations.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Une condition minimale : la non discrimination, comme une contrainte pour garantir la gestion de carrière des représentants du personnel.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1. Le principe intangible de l'interdiction de discrimination .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2. D'où une gestion de carrière basée sur l'égalité de traitement.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. Des spécificités des représentants du personnel à l'émergence de leur potentiel .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1. Des salariés pas comme les autres.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1.1. Un rapport particulier au temps passé en entreprise.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1.2. Un large champ d'action et d'influence.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.1.3. Le pouvoir de demander des comptes à l'entreprise .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1.4. Représentants du personnel : plus qu'un rôle, une mission impliquant des responsabilités .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2. Le mandat, source de compétences ? .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2.1. Les compétences acquises en cours de mandat.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2.2. Les exemples réussis de reconversion, de capitalisation existent.....</b>	<b>45</b>

<b>B. La gestion de carrière active des représentants du personnel : une simple obligation ou une réelle opportunité ?.....</b>	<b>47</b>
1. Des obligations légales de plus en plus contraignantes .....	47
1.1. Les nombreuses évolutions législatives .....	47
1.1.1. Une révolution pour une nouvelle démocratie sociale ?.....	47
1.1.2. Les nouvelles obligations de négociation .....	50
1.1.2.1. La nécessaire professionnalisation des représentants du personnel .....	50
1.1.2.2. Gestion de carrière des représentants du personnel : une gestion active par des mesures concrètes.....	52
1.2. Une évolution nécessaire des pratiques : la gestion de carrière du RP .....	52
1.2.1. Les influences exogènes et endogènes .....	52
1.2.2. Les éléments du débat .....	55
2. Les enjeux de la gestion de carrière des représentants du personnel pour les parties prenantes.....	56
<b>II. Les réalités du terrain : d'une prise de conscience généralisée aux prémices d'un nouveau mode de relations entre partenaires sociaux.....</b>	<b>59</b>
Partie liminaire.....	59
Définition du panel d'enquêtes .....	59
Le guide d'entretien .....	63
<b>A. La gestion de carrière des représentants du personnel : de la diversité des visions, à la contingence des pratiques .....</b>	<b>66</b>
1. Pourquoi le dialogue social doit-il occuper une place stratégique dans l'entreprise ? .....	66
1.1 Quelle image du représentant du personnel dans l'entreprise ?.....	66
1.1.1. Vision stratégique de la fonction du représentant du personnel et plus largement du dialogue social.....	66
1.1.2. Le dialogue social : une simple représentation théâtrale avec un jeu d'acteurs ? .....	68
1.1.3. Une vision trop caricaturale du représentant du personnel qui empêche d'élever le débat au niveau stratégique .....	69
1.1.4. Ces entreprises qui innovent : la mise en avant du dialogue social .....	72
1.2. Quels sont les leviers qui permettent à l'entreprise de valoriser les missions du représentant du personnel ? .....	74
1.2.1. Restaurer la confiance .....	74
1.2.2. Communiquer et rendre visible les missions du représentant du personnel.....	76
1.2.3. Concilier le managérial et le social : la montée en compétences des managers.....	77
2. Une double prise de conscience : une professionnalisation indispensable pour répondre dès aujourd'hui aux enjeux de demain, et un effort nécessaire en matière de conciliation des carrières syndicale et professionnelle.....	80

2.1. Les enjeux de la professionnalisation des RP au cours de leurs mandats .....	80
2.1.1. Une complexification croissante de la fonction de représentant du personnel, induisant leur nécessaire montée en compétences .....	80
2.1.2. Un outil délicat : l'évaluation des représentants du personnel .....	83
2.2. Les enjeux de la gestion des carrières syndicale et professionnelle.....	85
2.2.1. La gestion du mandat : entre conciliation et prévention des conflits .....	85
2.2.2. La gestion de la carrière professionnelle : entre contingence, cloisonnement et capitalisation.....	90
2.2.2.1. La notion de contingence .....	90
2.2.2.2. La question des compétences : entre cloisonnement et capitalisation .....	91
<b>B. Des tentatives actuelles à une réelle transformation des pratiques .....</b>	<b>97</b>
1. Agir sur le cadre : comment modifier la place du dialogue social dans l'entreprise ?.....	97
1.1. Comment agir sur l'image du RP dans l'entreprise ? .....	97
1.2. Comment valoriser ses missions ? .....	101
1.2.1. Construire un rapport de confiance .....	101
1.2.1.1. Crédibiliser les représentants du personnel .....	101
1.2.1.2. Ouvrir les espaces de communication.....	104
1.2.2. Impliquer les managers et les organisations syndicales pour valoriser les représentants du personnel .....	104
1.2.2.1. Valoriser la mission des représentants du personnel en modifiant la perception des managers .....	104
1.2.2.2 Impliquer les organisations syndicales : vers une organisation de service .....	105
2. Développer des outils de gestion de carrière.....	106
2.1. Agir en profondeur sur la professionnalisation .....	106
2.1.1. La professionnalisation par l'acquisition de compétences .....	106
2.1.2. La professionnalisation par la reconnaissance du rôle joué .....	107
2.2. Prendre position sur la gestion de carrière .....	110
2.2.1. Se positionner sur le lien avec le métier d'origine .....	110
<b>Conclusion .....</b>	<b>115</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>119</b>
Annexe 1 : guide d'entretien .....	119
Annexe 2 : accords d'entreprise .....	122

## Abstract

Alors que la profonde mutation des relations sociales et les nombreux changements dans l'environnement socio-économique de l'entreprise, posent la question de la fin d'un système, la gestion de carrière des représentants du personnel apparaît comme une solution pour la définition d'un nouveau modèle de relations entre partenaires sociaux.

Bien que significative, la loi du 20 août 2008 portant réforme de la démocratie sociale, s'inscrit dans un mouvement, engagé depuis quelques années, de légitimation du syndicalisme et dont l'objet est de réduire le décalage entre représentation et représentativité. Dès lors, ce qui la rend si singulière, c'est l'éclairage particulier qu'elle porte sur la nécessaire évolution des pratiques en matière de gestion de carrière des représentants du personnel.

En effet, malgré l'intérêt des missions exercées par ces derniers, les directions des entreprises capitalisent finalement très rarement sur l'acquisition des compétences transverses liées aux mandats, alors que nous assistons en parallèle à une complexification des sujets de négociation qui rend nécessaire la professionnalisation des représentants. Nécessaire, et même vitale pour la restauration d'une dynamique des relations sociales qui en l'état, restent enlisées sur des schémas d'autrefois, enfermant le représentant du personnel ainsi que ses missions dans un espace exigu et une vision caricaturale qui ne permet pas d'élever le dialogue social sur le plan stratégique.

Comment peut-on agir pour valoriser ses missions ? Restaurer la confiance entre les partenaires sociaux et rendre sa crédibilité et sa légitimité au représentant du personnel ?

Sur la base des réalités vécues en entreprises, il nous est apparu impératif d'investir sur les axes de communication, de pédagogie, d'implication, de reconnaissance, de formation, pour initier un changement en profondeur. En effet, la professionnalisation ne se limite pas à vérifier ou valider les compétences des représentants mais elle inclut la participation de l'ensemble des acteurs du système des relations sociales pour s'inscrire dans la durée et démontrer son efficacité.

Afin de développer les axes définis, nous proposons plusieurs actions concrètes. Il s'agira notamment de mettre en place un système d'amélioration continue visant à adopter une approche pédagogique et à changer l'image du représentant mais aussi d'agir sur les leviers de reconnaissance en fédérant autour de projets communs où il aurait un rôle à jouer. Nous voulons également renforcer la formation des représentants par la mise en place de parcours structuré mais aussi former spécifiquement les managers à une meilleure compréhension de l'intérêt du dialogue social.

Nous associons les organisations syndicales au travers des actions permettant d'instaurer un climat d'échange avec la direction mais aussi entre elles.

Enfin, nous appuyons la gestion de carrière des représentants du personnel sur la construction d'une véritable filière métier avec un principe d'évaluation des compétences mises en œuvre pendant le mandat, qui va permettre de développer leur employabilité et même d'envisager l'obtention d'un diplôme.

Telles sont les thèmes que nous allons développer ici et les lignes de force sur lesquelles nous nous appuyons pour dessiner les contours futurs d'un nouveau mode de relations sociales.

## Introduction

### Heureux qui comme le partenaire social a fait un beau voyage ou comme cestuy-là qui conquiert les relations sociales.

Relations sociales, dialogue social... Des termes d'actualité qui sont souvent associés aux notions de conflit, de crise mais également de progrès et d'acquis sociaux. Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire d'expertise du MBA « Management des Ressources Humaines » de l'Université Paris Dauphine, nous avons souhaité travailler sur ce sujet des relations sociales, qui nous paraissait à la fois éminemment complexe, riche et actuel. Pourtant ce thème n'a pas fait beaucoup d'émules dans les promotions précédentes ; il faut remonter à la troisième promotion pour trouver un mémoire abordant cette thématique : « Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? »<sup>1</sup>. Désintéret ou crainte face à la complexité du sujet ?

On entend souvent parler de « l'exception française » en matière de relations sociales, au regard notamment des pratiques constatées chez nos voisins européens ; nous pensions par conséquent au départ analyser les relations sociales dans certaines entreprises françaises en interrogeant des acteurs internationaux, afin de comparer les situations en France et à l'étranger, et de pouvoir en tirer de bonnes pratiques pour construire un autre modèle de relations sociales. L'un des enjeux de cette étude était par ricochet l'europanisation du dialogue social et ses répercussions sur le rôle du DRH.

La lecture d'un article<sup>2</sup> nous a toutefois offert de nouvelles perspectives, sur le lien entre dialogue social et performance de l'entreprise, notamment dans le cadre de changements d'organisation, voire de restructuration (PSE, fusions...). Dans ce cadre, un entretien avec François Fort en janvier 2010 nous a apporté des éléments sociologiques, notamment sur les fonctions du dialogue social<sup>3</sup>, la sociologie des représentations sociales<sup>4</sup> et sur la relation au temps ; il s'agissait alors de faire le lien entre des typologies du dialogue social et les changements dans l'entreprise.

Un entretien avec Jean-Nicolas Moreau en février a quant à lui porté davantage sur les enjeux de la professionnalisation des relations sociales, qui peuvent représenter selon lui une réelle opportunité pour le DRH, un facteur-clé de succès dans la performance de l'entreprise. Sujet qui a été qualifié toutefois de difficilement traitable par Eric Campoy avec qui nous avons pu nous entretenir fin février : il était en effet d'après lui très difficile de mesurer la performance de façon objective (à partir d'indicateurs mesurables et quantifiables), et la notion de « changements » reste très floue. Il apparaissait dès lors nécessaire de se recentrer sur un sujet plus facilement appréhendable, autour notamment d'une définition du dialogue social ou de son utilité, pour aboutir à une typologie de facteurs favorables ou non à son développement.

---

<sup>1</sup> Mémoire rédigé par Catherine ADAMI, Didier BANKOLE, Marc CARON, Marina LANDES et Raoul MONTEL.

<sup>2</sup> « Le modèle social européen est exporté par les multinationales », *Liaisons Sociales* du 9 décembre 2009.

<sup>3</sup> Roman JAKOBSON, *Essais de linguistique générale*, Minuit, Paris, 1963. Voir notamment Les six fonctions du langage.

<sup>4</sup> Voir Serge MOSCOVICI, *La psychanalyse, son image, son public*, Paris, PUF, 1961.

Alors que le thème du dialogue social nous apportait chaque jour davantage de questions et de moins en moins de réponses en raison de son caractère protéiforme et des multiples façons de l'aborder, nous avons décidé, au cours d'une dernière réunion de cadrage, de recentrer le sujet sur la gestion de carrière des représentants du personnel.

En effet, au cours de nos lectures sur le thème du dialogue social, un élément nous est apparu comme revenant très fréquemment, à savoir le défaut de professionnalisation des représentants du personnel et ses conséquences négatives sur la qualité du dialogue social et le fait qu'elle ne permet plus, au regard des enjeux sociaux à venir, d'en faire des partenaires de confiance pour les DRH.

A partir de ce constat, nous nous sommes interrogés sur les moyens d'action permettant d'avoir des représentants du personnel plus professionnels, mieux formés, en somme des interlocuteurs incontournables de la direction.

En parallèle, nous avons également constaté une multiplication d'articles traitant de la loi du 20 août 2008 et de ses répercussions en termes de représentativité et de gestion de carrière des salariés qui perdraient leurs mandats. Il nous est donc apparu que la gestion de carrière des représentants du personnel était donc non seulement un sujet d'actualité, mais également certainement une porte d'entrée pour créer un levier d'action dans la promotion du dialogue social et donc un enjeu fort pour les relations sociales.

Eu égard à l'exercice de leurs mandats, les représentants du personnel sont des salariés qui ont un statut à part en ce qu'ils ont une activité opérationnelle et exercent des fonctions représentatives qui les conduisent à s'intéresser à des problématiques liées à la marche générale de l'entreprise (pour certains, ils sont même rémunérés alors qu'ils n'ont plus aucune responsabilité opérationnelle). A ce titre ils mobilisent et développent des compétences.

Il s'agit ici d'analyser le paradoxe selon lequel l'entreprise, et plus spécifiquement la direction, ne prend pas en considération, voire ignore ces compétences. Elle semble davantage appuyer sa politique sur le respect des dispositions légales et réglementaires et construit sa gestion des représentants du personnel sans aucune valeur ajoutée. L'idée d'un basculement dans les mentalités semble nécessaire.

Pour accompagner ce mouvement, une gestion active et dynamique apparaît indispensable. C'est d'ailleurs le sens de l'histoire : la loi du 20 août 2008 s'inscrit dans cette orientation prévoyant désormais que les entreprises doivent mettre en place des mesures à mettre en œuvre pour concilier vie professionnelle et carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise en tant que représentant du personnel élu ou désigné dans l'évolution professionnelle des salariés.

Les questions sont au final assez simples : dans les relations complexes entre partenaires sociaux, qu'est-ce que peut apporter une gestion de carrière des représentants du personnel appropriée ? Peut-elle donner de meilleures bases aux négociations entre partenaires sociaux ? Favorise-t-elle les relations sociales au sein de l'entreprise ? Mais les réponses sont éminemment complexes.

Cette complexité est d'ailleurs partiellement liée à la définition des termes du sujet. C'est une des difficultés majeures à laquelle nous avons été confrontés.

Le terme de gestion de carrière, tout d'abord, correspond à l'ensemble des dispositifs et processus permettant de définir la trajectoire professionnelle des salariés et d'enrichir leur employabilité par une réflexion et une mise en perspective de leurs compétences et potentiel. Elle fait intervenir plusieurs acteurs au premier rang desquels les salariés eux-mêmes, dont la motivation est une composante clé : ils sont en effet les premiers acteurs de leur parcours.

Cette notion concerne l'ensemble des collaborateurs et s'impose aujourd'hui avec une plus grande acuité aux représentants du personnel. En effet, il s'agit ici d'un nouvel enjeu en raison des récents changements au niveau du contexte économique, sociétal et légal. Ces enjeux peuvent avoir des impacts positifs et négatifs.

Il appert de ces éléments la nécessité de circonscrire cette catégorie spécifique. Dès lors, il convient de distinguer les représentants élus et mandatés.

- **Les délégués syndicaux**, tout d'abord, représentent leur syndicat auprès du chef d'entreprise. Ils sont habilités à participer aux négociations collectives d'entreprise et à conclure des accords collectifs. Leur désignation est effectuée par les organisations syndicales elles-mêmes, et alors qu'avant la loi du 20 août 2008, ils pouvaient être des représentants du personnel sans être élus, ils doivent aujourd'hui avoir recueilli au moins 10 % des voix lors des élections professionnelles. Les obligations de négocier étant aujourd'hui de plus en plus larges, ils peuvent intervenir sur des thèmes aussi variés que les salaires et le temps de travail, les modalités d'exercice du droit d'expression, la modification de la situation juridique de l'employeur, la participation et l'intéressement. Ils peuvent aussi assister aux réunions des délégués du personnel.
- **Les membres du Comité d'Entreprise**, ensuite, sont élus par les salariés pour une durée de 4 ans (sauf si un accord collectif prévoit une durée inférieure qui ne peut toutefois aller en-deçà de deux ans). Le comité a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.<sup>5</sup>

Il formule, à son initiative, et examine, à la demande du chef d'entreprise, toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, leurs conditions de vie dans l'entreprise ainsi que les conditions dans lesquelles ils bénéficient de garanties collectives.

En outre, en vertu de l'article L. 2323-83 du code du travail, « le comité d'entreprise assure ou contrôle la gestion de toutes les activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise prioritairement au bénéfice des salariés ou de leurs familles ou participe à cette gestion quel qu'en soit le mode de financement, dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ». Il s'agit d'un principe de monopole. En effet, le comité d'entreprise peut revendiquer à tout moment le transfert à son profit d'une activité sociale et culturelle jusque là gérée par l'employeur.

- **Les Délégués du Personnel**, quant à eux, sont élus pour une durée de 4 ans, dans toutes les entreprises de 11 salariés et plus, et se réunissent avec la direction au moins une fois par mois.

---

<sup>5</sup> Code du travail : article L. 2323-1(L. 431-4).

L'article L. 2313-1 du code du travail prévoit que qu'ils ont « mission de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres lois et règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que les conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise ».

Les réclamations peuvent concerner tous les problèmes relatifs aux conditions de travail du personnel. Elles peuvent également concerner les conventions et accords collectifs de travail en vigueur dans l'entreprise qu'il s'agisse de conventions ou d'accords conclus au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle (étendus ou non). Les délégués du personnel peuvent également porter des réclamations sur les salaires mais n'ont pas pour mission de négocier. Ce rôle appartient aux délégués syndicaux. Ces réclamations concernent les salaires mais aussi les indemnités diverses.

Par suite de carence constatée aux élections, les délégués du personnel exercent les attributions du CE ou du CHSCT. Ces fonctions supplétives sont à distinguer de la délégation unique du personnel qui autorise l'employeur, dans les entreprises qui occupent moins de 200 salariés, à fusionner le CE et la délégation du personnel.

- **Les membres du CHSCT**, enfin, veillent à la sécurité, aux conditions de travail, et à la prévention des risques. Il s'agit ici du seul exemple de « démocratie sociale indirecte » puisque les candidats aux sièges de cette instance particulière ne sont pas directement élus par les salariés mais par une délégation composée des membres titulaires des Délégués du Personnel et du Comité d'Entreprise.

Il semble enfin important d'opérer ici une dernière distinction ; en effet, la problématique de la gestion de carrière des représentants du personnel prend bien évidemment tout son sens à l'égard des détenteurs de ce que de nombreuses entreprises appellent des « mandats lourds » (appelés également « permanents »), c'est-à-dire qui conduisent les RP à consacrer, au moins, plus de la moitié de leur temps à leur activité de représentation collective.

Ces acteurs et la direction incarnent et font vivre les relations sociales que John T. Dunlop, auteur considéré comme central par la plupart des spécialistes des relations sociales, définit comme « un ensemble d'institutions, de pratiques et de procédures qui ont pour fonction de produire les règles de la situation de travail. [...] L'ensemble est cimenté par une idéologie et [des] convictions communes qui définissent le rôle, la place et la représentation des acteurs »<sup>6</sup>. Dunlop insiste toutefois davantage sur l'importance du contexte, qui détermine selon lui les modèles de relations, plus que sur les logiques et les stratégies des acteurs.

De nombreux auteurs ont été amenés, dans les années 80, à reprendre les thèses de Dunlop afin d'en nuancer le déterminisme (Thomas Kochan, Harry Katz, Robert McKenzie, 1986). Ils estiment que les stratégies patronales constituent désormais le point de départ dans la dynamique des relations humaines. Le changement en matière de relations sociales serait ainsi une réponse aux pressions de l'environnement. Les employeurs auraient de moins en moins de considération à l'égard des syndicats, généraliseraient les politiques participatives et opéreraient un virage vers une gestion plus décentralisée des relations professionnelles et une gestion plus flexible du travail et de l'emploi.

---

<sup>6</sup> Michel LALLEMENT, *Sociologie des Relations Professionnelles*, La découverte, Paris, 1996.

Ces auteurs présument ainsi d'un changement structurel majeur dans la gestion des relations sociales (en prenant en compte, à côté de la négociation collective, les interactions quotidiennes et les stratégies des employeurs), là où Dunlop n'envisageait aucune évolution.

Au regard du caractère très récent de notre problématique et des termes précédemment définis, il faut souligner que peu d'auteurs ont abordé le thème de la gestion de carrière des représentants du personnel. Nous avons donc été confrontés à la faible quantité d'ouvrages traitant de ce thème; en revanche, les articles de revues foisonnent de questionnements sur le sujet.

Cependant, nous nous sommes intéressés à des auteurs traitant du contexte et des enjeux des relations sociales (Donnadieu, Reynaud, Rosanvallon, Lallement...). La première partie du mémoire tentera dès lors d'exploiter l'ensemble de cette revue de littérature afin de dégager les principaux enjeux de la mise en place d'une gestion de carrière des représentants du personnel.

Concernant les enquêtes terrain, nous avons souhaité rencontrer un panel assez large d'interlocuteurs. Il nous semblait en effet nécessaire de recueillir les témoignages de l'ensemble des parties prenantes (directions, directions des ressources humaines ou des relations sociales, organisations syndicales, consultants en stratégie sociale) afin de déterminer si les enjeux que nous mettons en exergue sont également les leurs et surtout afin de connaître les réflexions qu'ils peuvent mener et les réponses qu'ils peuvent apporter en la matière.

Enfin, du point de vue du fonctionnement de notre groupe, dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire, nous sommes passés par des étapes de concertations, de négociations, de confrontations, de régulations et finalement de compromis, à l'image de ce que sont les relations sociales en entreprise.

Ce cheminement nous permet de répondre dans une première partie à la question de savoir si la gestion de carrière des représentants du personnel et l'évolution des relations sociales sont interdépendantes (I), puis de confirmer, à partir de l'enquête terrain, l'existence d'une prise de conscience généralisée d'un nouvel enjeu qui nous mènera vers un nouveau mode de relation entre partenaires sociaux (II).

## **I. La gestion de carrière des représentants du personnel et l'évolution des relations sociales sont-elles interdépendantes ?**

Alors que l'évolution du contexte des relations sociales pose la question d'un nouveau modèle de gestion de carrière des représentants du personnel (A), il faudra par la suite déterminer si ce nouveau paradigme ne devra être considéré que sous l'angle de la contrainte juridique ou au contraire comme une réelle opportunité pour les parties prenantes (directions, représentants du personnel et organisations syndicales (B)).

### **A. L'évolution du contexte des relations sociales interroge sur un nouveau modèle de gestion de carrière des Représentants du personnel**

Alors que la profonde mutation des relations sociales pose la question de la fin d'un système (1), la gestion de carrière des représentants du personnel peut apparaître comme une solution pour la définition d'un nouveau modèle de relations entre partenaires sociaux (2).

#### **1. Des relations sociales en profonde mutation : la fin d'un système ?**

Il apparaît ici tout simplement qu'une série de facteurs exogènes à l'entreprise même (1.1.) a en revanche des conséquences endogènes (1.2.).

##### **1.1. Une conjonction de facteurs exogènes**

Alors que plusieurs phénomènes tendent à considérer que le syndicalisme est actuellement en crise (1.1.1.), on constate également plus largement une crise économique et sociétale ayant des conséquences sur le modèle de l'entreprise (1.1.2.).

##### **1.1.1. Une crise du syndicalisme : quelles manifestations ?**

###### **1.1.1.1. L'institutionnalisation des syndicats**

Le rapport que les syndicats entretiennent avec les salariés a beaucoup évolué depuis l'apparition des premières cellules syndicales dans l'entreprise. A l'origine, les syndicats revendiquent une proximité avec les salariés, par le biais des « tournées » durant lesquelles ils règlent les incidents quotidiens, nouent des contacts pour enrôler de nouveaux adhérents. Mais peu à peu les représentants syndicaux ont perdu cette proximité, en partie à cause du mode de désignation, mais aussi à cause des heures de délégation faites en dehors de l'entreprise qui les coupent de leurs adhérents ; contrairement à d'autres pays européens, les délégués syndicaux sont, en France, mandatés par les organisations syndicales, au lieu d'être choisis par les salariés directement en fonction de leur légitimité professionnelle et de leur capacité à animer une cellule syndicale dans l'entreprise. L'institutionnalisation des syndicats passe en France par les élections professionnelles, qui ne servent plus tant à fonder la légitimité des représentants qu'à la valider.

Or, le taux de participation aux élections professionnelles a considérablement décru : on compte 45% de votants aux élections prud'homales de 2008 (contre 63,1% en 1979), et 55% aux élections des délégués du personnel ou des comités d'entreprise (contre 80% dans les années 1960)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Chiffres tirés de l'enquête « les Français et le syndicalisme », 13<sup>ème</sup> édition, réalisée par BVA pour le compte de

Ces données montrent également que les jeunes sont les moins impliqués dans les élections, et nous verrons au cours de notre développement que ce désintérêt est un enjeu majeur pour les organisations syndicales.

### ▪ Avez-vous voté aux dernières élections ?

**45%** des salariés disent avoir voté aux dernières **élections prud'homales**

Age	
18 à 24 ans	27%
25 à 34 ans	32%
35 à 49 ans	49%
50 à 65 ans	61%
Profession	
Cadre	50%
Profession inter.	46%
Employé	44%
Ouvrier	44%
Statut	
Secteur privé	46%
Secteur public	42%
Situation personnelle	
Syndiqué	57%
Anc. syndiqué	62%
Jamais syndiqué	41%

**55%** des salariés disent avoir voté aux dernières **élections des représentants du personnel**

Age	
18 à 24 ans	28%
25 à 34 ans	49%
35 à 49 ans	57%
50 à 65 ans	71%
Profession	
Cadre	66%
Profession inter.	58%
Employé	53%
Ouvrier	50%
Statut	
Secteur privé	54%
Secteur public	62%
Situation personnelle	
Syndiqué	75%
Anc. syndiqué	76%
Jamais syndiqué	49%

Dès lors, les salariés ne se sentent plus impliqués dans la désignation de leurs représentants, car le choix se limite aux personnes désignées par les organisations syndicales, et non plus aux militants de terrain, proches des salariés et dignes de confiance.

Le nombre de « permanents » travaillant au siège des Confédérations a été multiplié par six à la CFDT (255 personnes aujourd'hui contre 40 dans les années 1960, alors même que le nombre d'adhérents a baissé d'un tiers), ou à la CGT (militants travaillant à la Confédération multiplié par cinq, alors que les adhésions ont chuté d'un tiers).

Nous assistons ainsi au passage d'une logique ascendante (de la base vers le sommet) à une logique descendante, à un syndicalisme institutionnalisé au détriment du syndicalisme de terrain<sup>8</sup>. C'est aussi ce que constate Pierre Eric Tixier<sup>9</sup>, à travers un schéma représenté comme suit :

- un axe horizontal qui situe la nature du lien qui cimente les membres du syndicat (valeurs morales/idéologiques ou intérêt matériel ?) ;
- un axe vertical qui situe la nature de la confrontation entre partenaires sociaux (coopération ou conflit ?).

l'Observatoire du Travail en février 2008.

<sup>8</sup> P. ROSANVALLON, *La question syndicale*, Paris, Seuil, 1988.

<sup>9</sup> P.-E. TIXIER, *Crise ou mutation du syndicalisme*, Paris, PUF, 1992

Trois évolutions émergent dès lors :

- un syndicalisme tribunicien : exacerbation des intérêts catégoriels logique du conflit (Sud, FO, une partie de la CGT),
- un syndicalisme clientéliste : peu revendicatif et peu oppositionnel (FO et UNSA),
- un syndicalisme partenarial : négociation des choix stratégiques (CFDT, CGC, CFTC).

On assiste donc à un émiettement syndical, suite aux divergences internes des organisations syndicales qui ont fait émerger de nouvelles organisations. Ces luttes intestines se sont apparentées à une politisation des syndicats au détriment de leur engagement envers les salariés. C'est ainsi que la politique internationale des années 1950, sur fond de guerre froide, rejaillit sur les syndicats français : scission de la CGT avec la création de FO en 1948. De même la vague de laïcisation des années 1960 voit aboutir la création de la CFDT au détriment de la CFTC en 1964. Ou encore la scission d'adhérents de la CFDT suite à leur « désobéissance » dans l'affaire des camions jaunes qui donne naissance à SUD en 1988.

On voit donc que la vie politique influence considérablement les organisations syndicales, et entraîne de profonds bouleversements que les militants subissent sans vraiment avoir le choix ; ces décisions de scissions prises par la tête des organisations syndicales ont pour conséquence une perte partielle de leurs adhérents, qui ne souhaitent pas choisir entre deux visions idéologiques différentes dans lesquelles ils ne retrouvent pas la défense de leurs intérêts personnels.

Une autre question de l'enquête BVA montre que 37% des personnes interrogées ne se retrouvent dans aucune organisation syndicale, notamment les jeunes et les salariés du secteur privé.

▪ **Personnellement, de quelle organisation syndicale vous sentez-vous le plus proche ou le moins éloigné ?**

CGT	21%
CFDT	14%
FO	9%
CFTC	3%
CGC	3%
FSU	2%
SUD	2%
UNSA	1%
Autre	3%
Aucune	37%
(NSP)	5%
Ensemble	100%



	CGT	CFDT	FO	Aucune
<b>Sexe</b>				
Homme	22%	15%	11%	36%
Femme	20%	14%	8%	39%
<b>Age</b>				
18 à 24 ans	24%	7%	8%	45%
25 à 34 ans	18%	11%	9%	45%
35 à 49 ans	22%	16%	8%	35%
50 à 65 ans	20%	18%	13%	29%
<b>Profession</b>				
Cadre	14%	20%	2%	33%
Profession inter.	19%	16%	6%	37%
Employé	18%	14%	11%	41%
Ouvrier	29%	11%	14%	36%
<b>Statut</b>				
Secteur privé	21%	14%	9%	40%
Secteur public	19%	17%	10%	27%

Un autre facteur, sans doute moins connu, est l'opacité des modes de financement des organisations syndicales, qui s'apparentent aux financements occultes qu'ont pu connaître les partis politiques. En effet, le mode de financement des syndicats a évolué : aujourd'hui, ce ne sont plus les adhésions qui financent les organisations, mais les entreprises et le gouvernement, de façon plus ou moins directe<sup>10</sup>.

C'est notamment ce qu'a révélé le scandale de l'UIMM en 2007, qui a mis à jour l'existence d'une « caisse noire » dont les sommes étaient reversées aux syndicats. Cette affaire a surtout démontré la méconnaissance des modes de financement des organisations syndicales. Il n'y a d'ailleurs à ce jour toujours aucune publication systématique des comptes.

Il est certain, d'après les informations lacunaires dont nous pouvons disposer (en l'absence de publication des comptes), que les cotisations ne représentent pas à elles seules les ressources des syndicats : financement évident de la part des entreprises, des collectivités territoriales, des CE<sup>11</sup>, et de la formation professionnelle. Les cotisations représentent au final seulement 8 % des ressources des syndicats.

Ces modes de fonctionnement qui s'apparentent plus à des pratiques politiques ont fait perdre aux yeux d'une partie des salariés les valeurs fondatrices des organisations syndicales, et s'en sont donc naturellement éloignés. Cette distance est encore plus prégnante vis-à-vis des représentants eux-mêmes.

#### **1.1.1.2. Une image dégradée des militants**

En introduction, nous pouvons partir du témoignage de Raphael Garcia<sup>12</sup>, ancien sidérurgiste, fils de forgeron, responsable CGT de la sidérurgie vers la fin des années 1980 et militant Cégétiste pendant 18 ans, qui donne comme exemple le résultat d'un séminaire de trois jours organisé par un grand groupe industriel pour douze de ses cadres, sur le thème « ressources humaines et relations sociales et syndicales ».

Le consultant leur demande de réagir au mot « syndicalisme » en jetant sur un paper board les idées positives ou négatives que ce mot suscite.

Le constat est affligeant, on retrouve dans les points négatifs : « jamais là, profiteurs, politique, grève, surenchère, coûte trop cher à l'entreprise, ne représentent qu'eux-mêmes, toujours à Paris, revendications exagérées, manipulateurs, opposition systématique, l'action pour l'action, ils se protègent derrière leur mandat, la direction a peur d'eux ».

Mais dans les expressions positives « défenseur des travailleurs, représentant du personnel, militants bien formés, nécessaires, responsables, que ferait la direction sans syndicat ?, négociation, progrès social, utilité ».

---

<sup>10</sup> D. ANDOLFATTO et D. LABBE, *Toujours moins! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard, 2009

<sup>11</sup> Voir l'enquête de la Cour des Comptes en 2007 sur la Caisse Centrale d'Activités Sociales d'EDF-GDF, soupçonnée d'avoir financé de façon illégale la CGT ou le Parti Communiste.

<sup>12</sup> R. GARCIA et P. COQUART, *Sortir du syndicalisme gaulois : les dessous des cartes*, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p. 9.

Au regard de cet exemple, les représentants du personnel et le dialogue social, serait-il vécu comme un mal nécessaire ?!

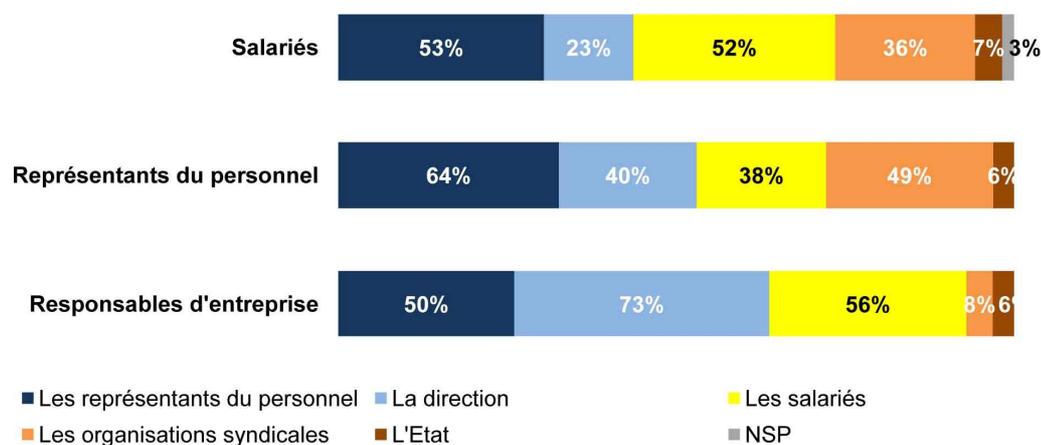
Cet exemple reflète bien une réalité. En entreprise, nous entendons fréquemment que : « Paul est en délégation, il ne vient pas cet après-midi », ou encore qu'« il est tranquille avec tous ses mandats, il n'est jamais là », « il est encore en réunion et je dois le remplacer par un intérimaire », « dis tu veux pas le muter dans une autre équipe, il plombe mon compte de résultat, je paie son salaire et il ne travaille pas », « il se prend pour le chef depuis qu'il côtoie la direction à Paris » et le fatidique « il revient avec plus d'information que moi-même alors que je suis le manager ».

Comme l'indique Raphael Garcia « A partir des années 1980, l'image d'un syndicalisme de militants protégés, institutionnalisés, notamment dans les grandes entreprises, est devenue de plus en plus dominante. Les militants sont comme aspirés par des responsabilités externes. Ils ont déserté progressivement le terrain de l'atelier, du bureau. »

L'image même du militant syndical est souvent associée à des connotations peu flatteuses : c'est un « planqué », qui se sert de son statut de salarié protégé pour faire passer ses intérêts avant le collectif. Un sondage CSA réalisé pour le groupe Alpha en mars 2009 révèle assez bien que les organisations syndicales ne sont pas un des éléments clefs dans l'amélioration des relations sociales, et que les représentants du personnel sont moins dignes de confiance que les salariés aux yeux des salariés eux-mêmes et de la direction<sup>13</sup>.

*Parmi les acteurs suivants, auxquels faites-vous le plus confiance pour améliorer les relations sociales dans l'entreprise ?*

*(Deux réponses possibles)*



Base ensemble : 949 salariés / 200 responsables d'entreprises / 200 représentants du personnel

Les salariés se font donc autant confiance que les personnes sensées les représenter, ce qui démontre bien le sentiment d'éloignement par rapport aux militants. Pour aller encore plus loin dans l'analyse de ce malaise, la proportion de salariés qui se disent « mal représentés » est équivalente à celle des salariés qui se disent « bien représentés ».

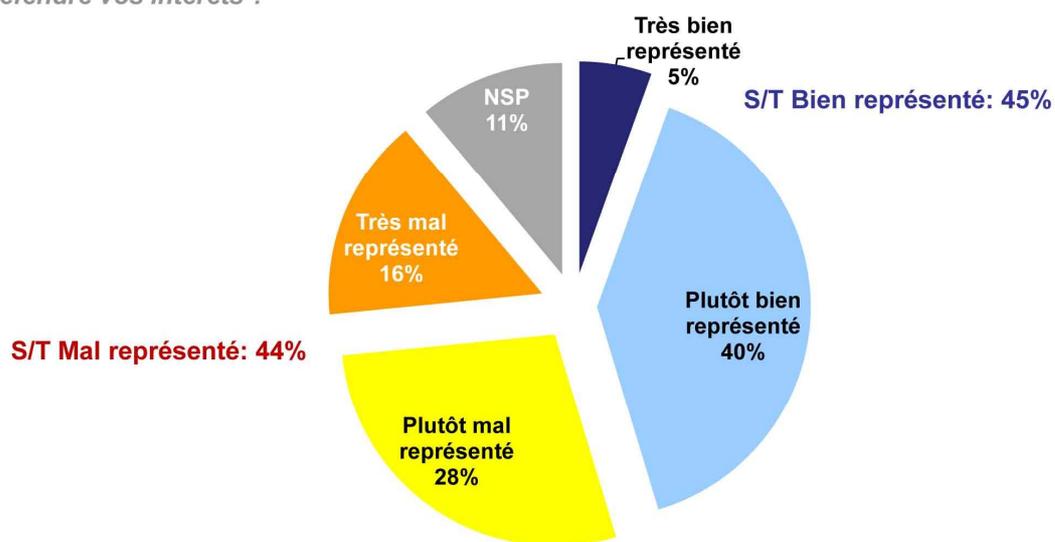
<sup>13</sup> Sondage CSA pour le Groupe Alpha en mars 2009.

Cela corrobore l'analyse de Raphael Garcia<sup>14</sup>, qui déclare qu'« à partir des années 1980 [...] les réseaux de collecte des cotisations, mais aussi de remontée des informations, se sont sclérosés ou n'ont pas été renouvelés. Les syndiqués ou adhérents ont été délaissés. Personne ne vient leur demander de payer la cotisation, ni leur remettre les timbres prélevés automatiquement. Ainsi le plus souvent ce sont les syndicats qui ont quitté les syndiqués. Les déserts syndicaux se sont développés dans l'entreprise et aussi dans l'administration ».

Il précise que « dans bien des cas, la section syndicale se réunit très peu, les militants ne sont pas convoqués aux réunions. Les décisions se prennent entre trois ou quatre responsables. Campé sur une image mythique du militant, de culture d'opposition, le syndicalisme s'affaiblit au quotidien, à partir de cette image ou en tentant de la maintenir ».

Les syndicats doivent donc devenir plus professionnels dans la manière dont ils désignent leurs mandatés et suivent leurs activités. Ils doivent se poser la question de l'image que le candidat aux élections va transmettre sur le terrain. Est-il digne de porter l'étiquette syndicale ? L'idée d'une évaluation du représentant émerge même si l'évaluation des compétences est toujours difficilement acceptable du côté des organisations syndicales. Est-ce que les « désignés » ont les qualités suffisantes ?

*Vous sentez-vous très bien, plutôt bien, plutôt mal ou très mal représenté par les syndicats pour défendre vos intérêts ?*



Base ensemble des salariés : 949

Il existe en effet dans les rangs syndicalistes une partie de salariés en échec professionnel qui y voient une façon d'éviter licenciement ou sanction (ce qu'un DRH d'un grand groupe industriel nomme les « réfugiés de l'activité professionnelle »). Le Délégué Syndical, désigné par les Organisations, est souvent *de facto* également Délégué du Personnel et membre du CHSCT, et bénéficie d'une place au CE ; il bénéficie grâce aux nombre d'heures de délégation cumulées d'une présence très relative dans l'entreprise.

<sup>14</sup> R. GARCIA et P. COQUART, *Op. cit* p. 11.

De plus, ils continuent à bénéficier de promotions dans leurs métiers d'origine suite au principe de non-discrimination, sur lequel nous reviendrons. Certains voient donc dans les carrières syndicales un bon moyen de continuer à se maintenir dans leur emploi sans avoir à s'investir dans leur métier, d'autant que leur statut de salarié les protège en grande partie contre le licenciement.

Cet état de fait suscite de nombreuses incompréhensions, voire du ressentiment envers les représentants du personnel qui n'ont plus à démontrer leurs compétences professionnelles pour bénéficier d'un avancement. Les délégués syndicaux sont plus choisis pour leurs appétences politiques que pour leurs compétences professionnelles et leur réelle représentativité au sein de l'entreprise.

En outre, aujourd'hui, les syndicats ne parviennent plus à se fédérer autour de journées d'action collective ou de grèves, et ne sont plus capables de prévoir si les mouvements sociaux vont susciter une forte mobilisation, notamment à cause de fortes divergences entre les Confédérations, tant au niveau des prises de position que des moyens d'action.

A ce titre, contrairement à une idée reçue selon laquelle la France est le pays où il y a le plus de grèves, il s'avère que le nombre de jours de grève par an est à un niveau historiquement bas : 351 000 jours en 2004, soit dix fois moins que les années 1970.

**Tableau 8**  
**Déclaration des salariés sur leur participation à une grève**  
**sur leur lieu de travail, selon le groupe socio-professionnel, en 2005**

*En pourcentage de salariés*

	Tous secteurs confondus	Fonctions et entreprises publiques	Entreprises privées
Cadres .....	11,6	26,8	2,6
Professions intermédiaires	14,3	26,4	6,0
Employés .....	9,0	17,0	4,2
Ouvriers.....	9,6	27,5	7,7
Ensemble .....	11,0	22,7	5,6

Lecture : Au cours des douze derniers mois ayant précédé l'enquête de 2005, 11,6 % des cadres du public et du privé déclarent avoir participé à une grève sur leur lieu de travail.

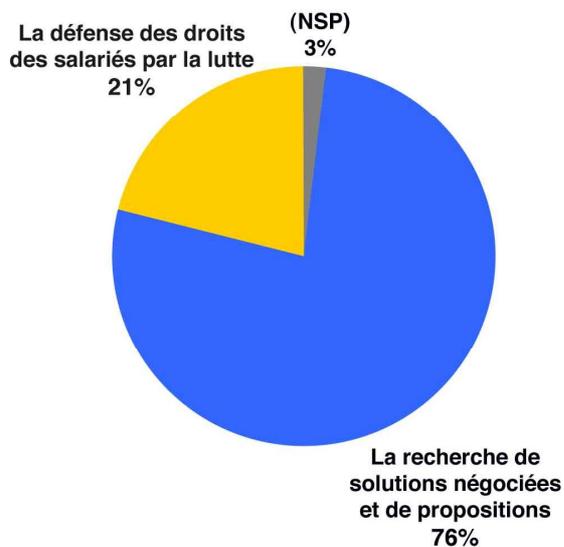
Champ : Salariés des secteurs public et privé.

Les organisations syndicales ont de plus en plus de difficultés à faire de la grève un moyen de pression suffisamment durable pour obtenir satisfaction ; les salariés voient dans la grève prolongée d'une part une baisse de leurs revenus, et d'autre part un moyen obsolète d'obtenir gain de cause.

C'est encore une exception française que de faire grève avant même de négocier ; chez nos voisins européens, le recours à la grève n'est utilisé que lorsqu'on a épuisé le terrain des négociations.

Les salariés français aspirent de plus en plus à obtenir gain de cause par le biais de la négociation : c'est ce que révèlent plusieurs enquêtes d'opinion, comme celle réalisée par BVA en février 2008, qui montre que 76 % des personnes interrogées souhaitent « la recherche de solutions négociées et de propositions », contre 21 % qui plaident pour « la défense des droits des salariés par la lutte ». Or, historiquement le syndicalisme français est plus tourné vers la lutte que vers la négociation.

▪ Aujourd'hui, estimez-vous que les organisations syndicales doivent plutôt privilégier ...



% oui	La défense des droits des salariés par la lutte	La recherche de solutions négociées et de propositions
<b>Age</b>		
18 à 24 ans	32%	62%
25 à 34 ans	20%	78%
35 à 49 ans	18%	79%
50 à 65 ans	25%	71%
<b>Profession</b>		
Cadre	15%	83%
Profession inter.	20%	78%
Employé	22%	74%
Ouvrier	25%	71%
<b>Statut</b>		
Secteur privé	21%	76%
Secteur public	22%	75%
<b>Situation personnelle</b>		
Syndiqué	29%	69%
Anc. syndiqué	31%	68%
jamais syndiqué	19%	78%
<b>Expérience du chômage</b>		
Oui	23%	74%
Non	20%	77%

Malgré ces aspirations, il semble que les manifestations du mécontentement soient de plus en plus violentes, et ne soient l'expression que d'une minorité, non plus du collectif. Le recours à la grève, bien que plus rare, doit donc trouver d'autres façons d'être médiatisé que le nombre. On pense notamment aux séquestrations de cadres dirigeants, aux menaces de pollution ou d'explosion<sup>15</sup>. Ces actions médiatiques contribuent à renforcer le sentiment de déresponsabilisation des représentants du personnel, qui ne contrôlent plus les manifestations de l'expression collective, voire qui initient ces débordements. Ils apparaissent comme moins professionnels à la fois aux yeux des salariés qu'ils représentent, et des partenaires avec lesquels ils négocient.

Ainsi, les pratiques des organisations syndicales peuvent finalement desservir leurs intérêts, dans le sens où elles alimentent, elles-mêmes, la vision caricaturale du représentant. Elles devraient donc instituer plus de contrôle sur les actions et le comportement de leurs représentants et tout en mettant en place des actions correctives. Il ne s'agit pas ici de fliquer, d'ailleurs l'idée même ne peut pas aller avec l'idée de militantisme, mais plutôt de prendre conscience des « dérapages nombreux » et d'agir en conséquence et avec responsabilité.

Contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, comme l'Allemagne par exemple, où les syndiqués ont ainsi l'accès à de nombreux services, depuis l'assistance gratuite lors d'un différend avec l'employeur jusqu'au soutien financier lors d'une grève ou d'un lockout (ils peuvent alors recevoir jusqu'à 90% de leur salaire), des crédits à taux avantageux pour achat voiture ou appartement, des tickets spectacles, concerts à prix réduits, des centres de vacances ou des cycles de formation professionnelle ; la cotisation versée à un syndicat en France, ne donne droit à aucun service en retour. Il est vrai qu'en France, une partie de ses services, dans le domaine des loisirs en particulier est proposé par le CE grâce aux subventions accordées par l'entreprise !

<sup>15</sup> Les ouvriers de Cellatex en 2000 qui menacent de polluer une rivière et de faire sauter leur usine, ceux de New Fabris en juillet 2009 ou ceux de Serta en août 2009 ; Mollex, Siemens où les salariés séquestrent les dirigeants ; et même un double homicide dans une PME toulousaine en octobre 2009.

De façon générale, mis à part les syndicats radicaux, les Organisations Syndicales ont pris conscience de ces nécessités de changement. L'appareil est cependant long à bouger.

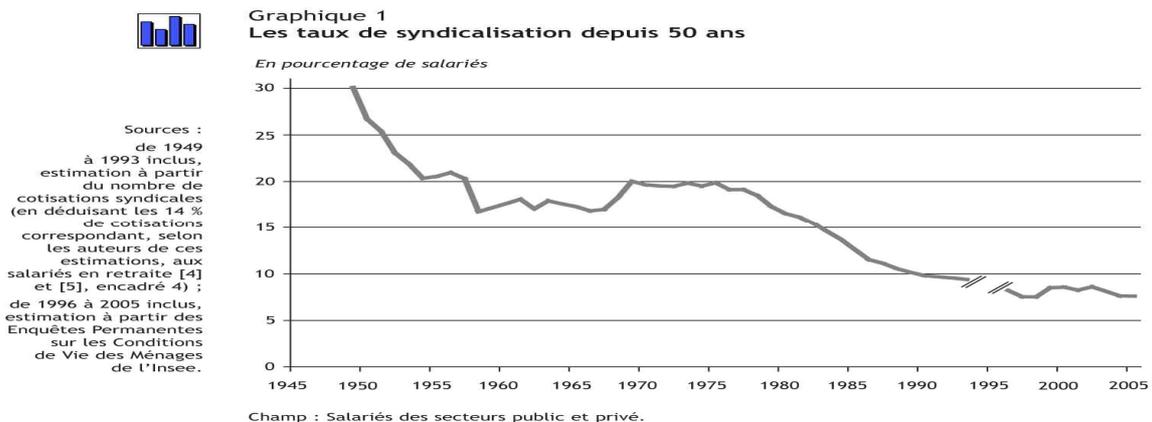
Il existe un modèle de régulation sociale qui permettrait d'avoir un dialogue social plus constructif et de meilleure qualité. Il s'agit du modèle professionnel, qui met en parallèle les leviers représentatif et managérial comme canaux de communication dans le dialogue social. Selon Gérard Donnadié<sup>16</sup>, la régulation sociale dans une entreprise doit se réaliser en coordonnant trois systèmes : le système technico-économique (la « base » de l'entreprise), le système organisationnel (la hiérarchie), mais surtout le système social (« l'ensemble interactif des personnes dans l'entreprise) trop souvent laissé pour compte. Pour agir efficacement sur le système social, il existe :

- **deux formes** : régulation autonome (produite par les exécutants eux-mêmes) et régulation de contrôle (qui descend du sommet vers la base) ;
- **trois modalités** : pour les dirigeants : modifier le Système Organisationnel, s'impliquer directement dans le jeu des acteurs, en utilisant enjeux et pouvoir et agir sur le Système Culturel en créant ou transformant les valeurs ;
- **quatre canaux** : canal hiérarchique (passage obligé des directives, changements organisationnels), canal représentatif (IRP, information surtout sociale), canal médiatique (missions variées), canal participatif (sorte de doublon du canal hiérarchique pour tenter d'impliquer les acteurs de la base aux projets de transformation).

« La régulation sociale est l'ensemble complexe des mécanismes d'ajustement que le système social de l'entreprise invente et met en œuvre en permanence, de manière officielle (régulation de contrôle) ou officieuse (régulation autonome), pour maintenir son équilibre interne, et, dans le même temps s'adapter et anticiper l'évolution de ses divers environnements ».

Dans ce cadre là, les représentants du personnel ont trois fonctions essentielles : la solidarité de proximité, le rôle de porte-parole, et la « co-invention » de solutions.

La conjugaison de l'institutionnalisation des syndicats et de l'image dégradée des syndicats aboutissent à un taux de syndicalisation historiquement bas (8 %)<sup>17</sup>.



<sup>16</sup> Gérard DONNADIEU, « La régulation sociale », dans D. Weiss, *Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p. 223-280.

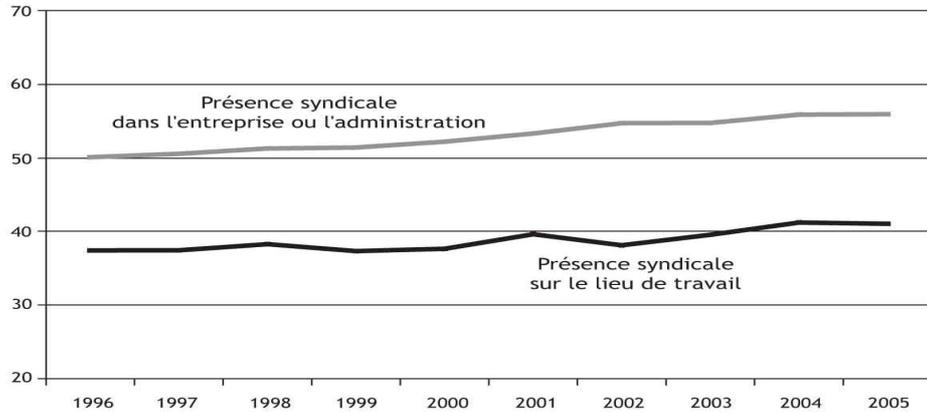
<sup>17</sup> Loup WOLFF, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents mais des syndicats bien implantés », *Premières synthèses* n°16.1, DARES, avril 2008.

Il convient toutefois de nuancer la chute du nombre d'adhérents avec l'implantation de plus en plus nombreuse des syndicats dans l'entreprise, notamment depuis 1996.



Graphique 2  
La représentation syndicale des salariés de 1996 à 2005

En pourcentage de salariés

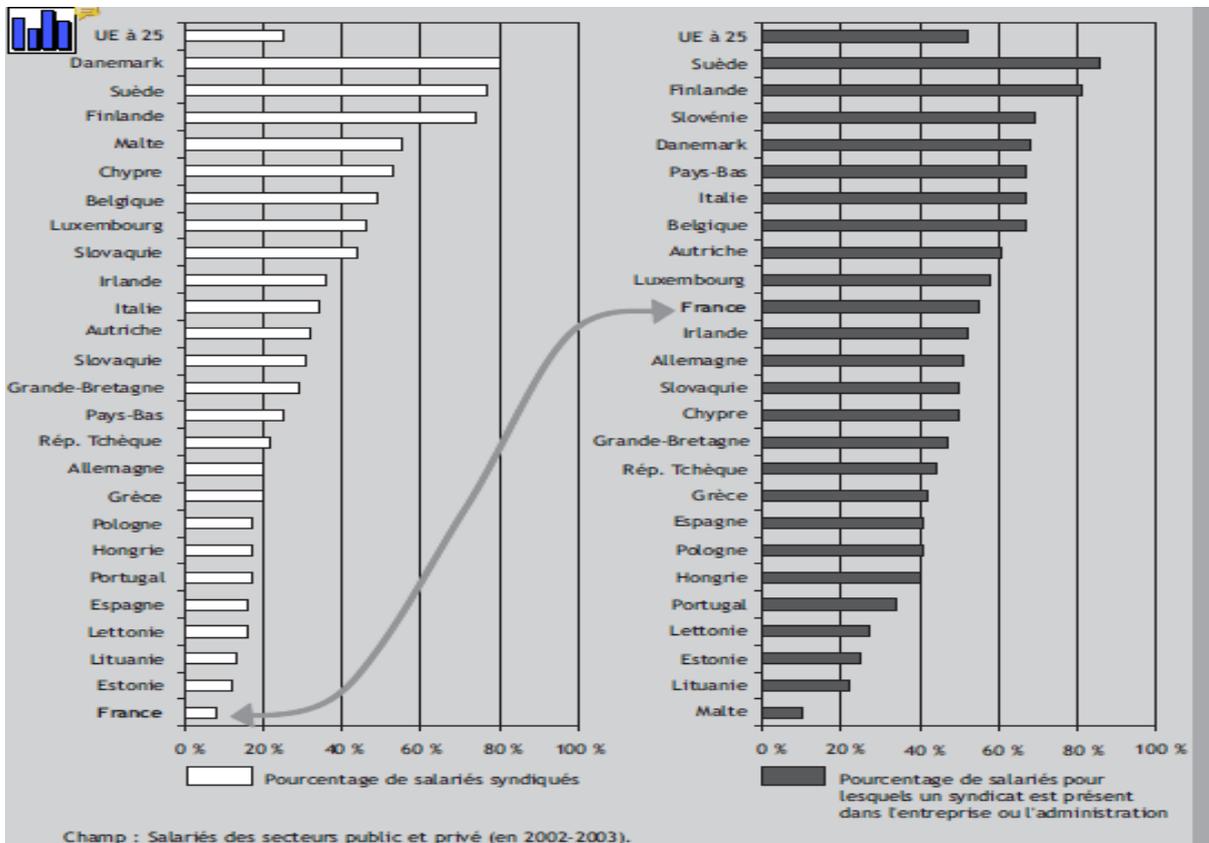


Sources :  
Enquêtes  
Permanentés  
sur les Conditions  
de Vie  
des Ménages,  
Insee.

Lecture : « Présence syndicale sur le lieu de travail » se réfère à la proportion de salariés qui déclarent qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail. La « présence syndicale dans l'entreprise ou l'administration » correspond aux cas plus généraux où les salariés ont connaissance de la présence d'un syndicat dans leur entreprise ou leur administration (pour les fonctions publiques) que ce syndicat soit présent sur le lieu de travail même ou que ce soit dans un autre établissement de la même entreprise / administration.

Champ : Salariés des secteurs public et privé.

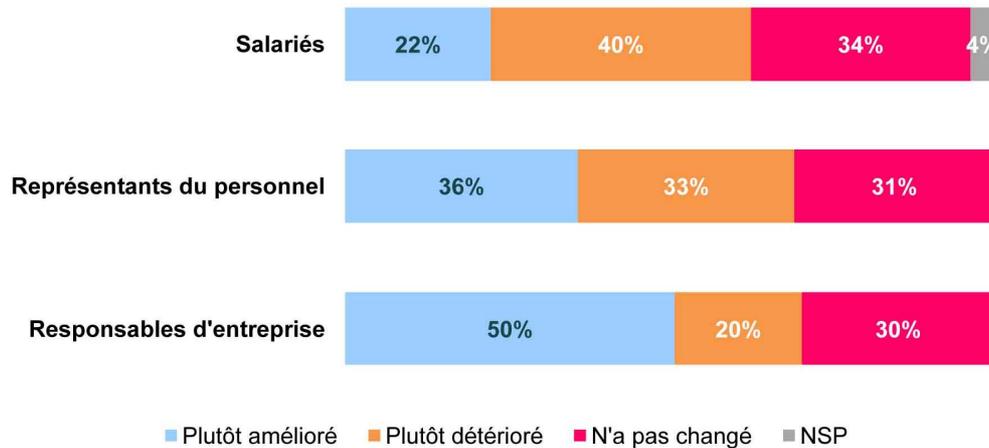
Mais nous avons vu que cette représentativité, si elle a progressé en termes quantitatifs n'a pas forcément été suivie en termes qualitatifs.



Champ : Salariés des secteurs public et privé (en 2002-2003).

En effet, si l'on en croit les salariés interrogés, le dialogue social s'est plutôt détérioré pour 40 % d'entre eux, malgré (à cause ?!) une présence syndicale accrue.

*De manière générale, est ce que selon vous le dialogue social au sein de l'entreprise au cours des dernières années s'est...*



Base ensemble : 949 salariés / 200 responsables d'entreprises / 200 représentants du personnel

Il faut aussi nuancer l'augmentation de la présence syndicale dans l'entreprise par les obligations légales qui favorisent l'implantation de délégués syndicaux (voir infra).

Néanmoins, la crise dépasse le simple cadre de l'activité syndicale, elle a également une dimension systémique.

### 1.1.2. Une crise économique et sociétale : évolution du modèle de l'entreprise

Ces trente dernières années, des changements fondamentaux sont intervenus dans l'environnement de l'entreprise. Ils influencent le système, l'organisation de l'entreprise et ses acteurs. Pour le Représentant du Personnel, ces évolutions externes complexifient sérieusement son champ d'intervention. La nature de l'entreprise a changé pour devenir peu à peu un reflet de la société civile et un lieu de développement personnel. Un rappel historique apporte d'ailleurs un éclairage à la situation actuelle.

Depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>18</sup>, nous pouvons distinguer trois grandes périodes (industrialisation, rationalisation et partage des fruits de la croissance lors des Trente Glorieuses) qui se sont succédées.

La période d'**industrialisation** de 1800 à 1920 cherche principalement à fixer de la main-d'œuvre et à la qualifier. La période de **rationalisation** du travail de 1920 à 1940 « durant laquelle les enjeux consistaient en une harmonisation des procédures administratives et en un progrès de la coopération sociale » voit la victoire du Front Populaire aux élections législatives du 3 mai 1936.

<sup>18</sup> Jean-Pierre QUAZZA et Patrick GILBERT, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition.

Le Front populaire propose notamment dans son programme la semaine de 40 heures et les congés payés (15 jours c'est-à-dire 13 jours de vacances + deux du week-end) et donne les premiers acquis sociaux aux ouvriers au travers des Accords de Matignon signés en juin 1936. Ces accords prévoient, entre-autre, une augmentation des salaires, la possibilité pour les ouvriers d'avoir des délégués pour les défendre, l'impossibilité de licencier sans autorisation de l'inspecteur du travail. C'est à cette période que les salariés obtiennent la liberté d'exercice du droit syndical ; ils obtiennent aussi, par les lois du 11 et 12 juin, la création des conventions collectives.

Ces accords fondamentaux impriment une marque particulière aux rapports sociaux en instaurant une étatisation des rapports et les conventions collectives par branche comme norme de négociations salariales.

L'après guerre, avec la période des Trente Glorieuses (1945-1975) « voit se déplacer les enjeux vers le **partage des fruits de la croissance** avec une forte dimension « Relations sociales » ». C'est à cette époque économiquement florissante, que l'on observe les plus grandes avancées sociales. La population voit son niveau de vie augmenter, c'est le plein emploi ; la France ne connaît pas le chômage. La troisième semaine de congés payés arrive en 1956 puis la 4<sup>ème</sup> en 1969. L'économie à cette période permet d'**acheter la paix sociale**.

Les chocs économiques et pétroliers des années 70 sonnent le glas de cette croissance. C'est le début des Trente « désastreuses » ou « piteuses ». « Les entreprises mondiales commencent à connaître dérèglementation, mondialisation financière et reconfiguration des organisations. Les entreprises françaises poursuivent la rationalisation de leur outil industriel ». La crise des années 80 entraîne une accélération des restructurations dans l'industrie française. **Les tensions sociales s'intensifient alors que le contexte économique ne permet pas de calmer le jeu.**

Par ailleurs, de 1995 à 2005, de nouvelles exigences mais aussi de nouvelles évolutions, pèsent de tout leur poids sur les relations sociales.

**La mondialisation des échanges** donne au Représentant du personnel à réfléchir sur des sujets complexes, qu'il n'est pas toujours en mesure de maîtriser. « Face à la mondialisation, le temps des incantations vengeresses semble dépassé pour céder la place au réalisme économique »<sup>19</sup>. Comment les représentants des salariés de l'Usine Olympia (marque phare des années 80 du fabricant de chaussettes français), peuvent-ils accompagner le reclassement des salariés français en Roumanie à des salaires bien inférieurs ?<sup>20</sup> Ou encore, dans le cas de Moulinex<sup>21</sup>, comment peuvent-ils maîtriser le déménagement de l'appareil de production d'une usine à l'étranger ?

Ces sujets entraînent la mission du Représentant du personnel au-delà de son champ d'action historique et de son cadre de référence.

Dans un même temps, une **évolution vers un paysage syndical européen s'amorce** : « La construction de l'Union européenne oblige les organisations syndicales à penser autrement et à dépasser l'analyse traditionnelle nationale » indiquent Michèle Millot et Jean-Pol Roulleau dans leur ouvrage « Les relations sociales en Europe ».

---

<sup>19</sup> Michèle MILLOT et Jean-Pol ROULLEAU, *Les relations sociales en Europe*, Editions Liaisons, Paris, 2005.

<sup>20</sup> <http://www.lepoint.fr/archives/article.php/344712>.

<sup>21</sup> « Annexe Moulinex accélère sa délocalisation » Source LSA Conso.

Même si le chemin est encore long et qu'elle doit faire face à l'indépendance des structures nationales, la Confédération Européenne des Syndicats (CES) se structure peu à peu, tente de fédérer et gagne en légitimité.

La plus grande complexité des sujets n'est pas uniquement le résultat de la mondialisation. Elle trouve aussi sa source, en France, dans **un cadre législatif de plus en plus précis**, voire contraignant, qui impose de nouvelles concertations. Les thèmes tels que la diversité, le bien-être au travail, le développement durable, vont bien au-delà des revendications séculaires sur lesquelles le Représentant du personnel a l'habitude d'intervenir (les congés payés, les retraites, la modulation du temps de travail, la création d'emplois, entre autres). Certains Représentants du personnel s'éloignent du syndicalisme de lutte des classes et de la défense des acquis.

A la différence des pays du Nord de l'Europe, dont les relations sociales sont marquées par une attitude coopérative ou du moins partenariale (modèle Rhénan), ou encore à la différence du système britannique, où la négociation entre les partenaires constitue la base du système de régulation sociale (et où le fait de ne pas respecter un accord signé constitue une faute passible de poursuites judiciaires), la France est soumise traditionnellement aux pratiques latines du Sud de l'Europe.

« Ces pays manifestent une réelle prédilection pour légiférer plutôt que pour négocier. Du fait de la réticence des partenaires sociaux à contracter, l'Etat intervient régulièrement dans la vie sociale. Il fixe le salaire minimum, il détermine la durée du travail hebdomadaire ou celle des congés. Ce qui par contrecoup, désresponsabilise le syndicalisme. Les partenaires se situent parfois plus en quémandeurs ou en groupes de pression qu'en acteurs influents »<sup>22</sup>.

**L'organisation du travail a également changé et a modifié la relation à l'entreprise.** L'entreprise au modèle Taylorien a laissé la place à une entreprise où l'implication des salariés devient le levier de la motivation et de la rentabilité.

Les pratiques managériales ont évolué en conséquence. Dans son livre, « Sortir du syndicalisme gaulois », Raphael Garcia<sup>23</sup> évoque les nouvelles formes de gestion des ressources humaines comme une des causes de l'affaiblissement militant : « au début des années 1980, l'entreprise s'est investie dans la proximité. Les chefs du personnel sont devenus des directeurs de ressources humaines, sous les rires et les quolibets des syndicalistes de l'époque ».

Les managers ont pris le relais RH sur le terrain. Aujourd'hui, ils travaillent, bien plus qu'auparavant, en proximité avec leurs équipes. Ils associent les employés, ils les écoutent, ils leur proposent de prendre des responsabilités de plus en plus importantes, qui sortent de leur descriptif de poste et de leurs tâches courantes.

La notion d'empowerment prédomine. En contrepartie, cette responsabilisation implique que les salariés discutent librement avec leurs managers. Ils sont sollicités pour donner leur avis (management participatif) et sont associés aux décisions.

---

<sup>22</sup> Michèle MILLOT et Jean-Pol ROULLEAU, *op. cit.*

<sup>23</sup> R. GARCIA et P. COQUART, *op. cit.*, p. 12.

**Ces modifications dans la relation manager/employé, éloigne le Représentant du personnel de son rôle de médiateur.** « Les nouveaux modes de gestion des ressources humaines concurrencent efficacement le syndicalisme. Lorsque toute la ligne hiérarchique est formée à gérer son personnel, à l'écouter afin d'éviter les tensions, à l'impliquer dans la marche de l'atelier, le rôle du délégué devient difficile ou anachronique ».<sup>24</sup>

Le représentant du personnel n'est plus l'intermédiaire dont on a besoin pour faire le lien entre les deux « mondes », entre la technostructure et la hiérarchie opérationnelle voire le sommet stratégique.

Compte tenu de ces nouvelles interactions professionnelles, les enjeux du représentant du personnel ne sont plus les mêmes. Ils se sont déplacés vers la capacité à accompagner les salariés au travers d'un environnement instable, au travers de multiples changements d'organisation et demandent un engagement sur des sujets de fond, englobant la communauté dans son ensemble.

De fait, les Représentants du personnel se retrouvent davantage positionnés sur des rôles d'expert, pour défendre des dossiers individuels complexes ou pour négocier « en central », sur des sujets de société (développement durable, politique seniors...) et non plus localement, sur des sujets de proximité. Paradoxalement, ils se retrouvent éloignés de la base et donc du collectif qu'ils représentent ; ils perdent finalement la réalité du terrain.

**Le mouvement vers des pratiques de sous-traitance ou d'externalisation d'activités,** quant à lui, contribue à exposer les PME et maximise le risque social. En effet, elles connaissent, à cause du risque immédiat de perte de contrats clients, un dialogue social finalement plus contraignant que dans la grande entreprise même s'il est souvent plus informel.

La sous-traitance a également pour effet de générer la « non syndicalisation ». Les grandes entreprises confient un maximum de tâches à de petites entreprises extérieures où travaillent ensemble une vingtaine de personnes et leur patron. Le dialogue social y est totalement informel. « En France, par exemple, 20 % seulement des salariés travaillent dans une entreprise de plus de 500 personnes. Il n'existe que 2 200 entreprises employant plus de 250 salariés »<sup>25</sup>.

**La multiplication des emplois atypiques** (travail temporaire, travail à durée déterminée...) a quant à elle créé une nouvelle relation au travail. Passée la période des Trente glorieuses et la crise économique aidant, rares sont maintenant les salariés qui restent toute leur vie dans le même emploi voire la même entreprise.

« Les salariés à statut précaire deviennent de plus en plus nombreux. Dans la plupart des pays, intérimaires et contrat à durée déterminée représentent parfois près de 10 % des emplois »<sup>26</sup>.

Cette réalité d'un monde qui bouge, doublée de l'effet « zapping » des plus jeunes sur le marché du travail, fait que nous assistons aujourd'hui à la construction de parcours professionnels beaucoup moins stables qu'auparavant.

---

<sup>24</sup> Michèle MILLOT et Jean-Pol ROULLEAU, *op. cit.*

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 109.

Cette « non linéarité » peut apporter plus de diversité, de richesse dans les compétences des salariés mais elle sollicite en même temps plus d'adaptation, de prise de risques de leur part.

Conscients qu'ils ne sont dans l'entreprise que temporairement, les salariés s'investissent peu dans les actions collectives. La montée de l'individualisme dans notre société moderne, renforce cette position.

**L'individu et non plus « le collectif »** au centre de l'organisation est le reflet de ce qui se produit dans la société civile. « La montée de l'individualisme, dans toutes les couches de la société occidentale, prend à contre-pied la culture syndicale. » Alain Ehrenberg, sociologue Français, né en 1950, explore les sources et conséquences de l'individualisme dans ses ouvrages<sup>27</sup>. « Enjoint de décider et d'agir en permanence dans sa vie privée comme professionnelle, l'individu conquérant est en même temps un fardeau pour lui-même. Tendue entre conquête et souffrance, l'individualisme présente ainsi un double visage »<sup>28</sup>.

L'individualisation a plusieurs effets : « un désengagement institutionnel et politique » dans la vie civile que l'on retrouve dans les entreprises, le développement des réseaux, des collectifs, des tribus, au sein de la vie économique et sociale. L'électeur, le consommateur, le rockeur, le zappeur, le salarié, l'actionnaire, l'internaute... sont le même homme singulier, au-delà des conceptions de l'automate social »<sup>29</sup>.

**Il y a ici un paradoxe pour le représentant syndical qui doit défendre des demandes individuelles quand son engagement se veut collectif et égalitaire.** Dans ce contexte, le représentant du personnel doit redoubler d'efforts pour susciter l'intérêt de tous les salariés pour l'action syndicale et sa mission en tant que RP.

**La relation au temps et plus particulièrement** au temps de travail a enfin changé. Le clivage entre le temps dans l'entreprise et le temps personnel est de plus en plus virtuel. L'apparition des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) décloisonne les lieux et le temps de travail. Ordinateur portable, messagerie, blackberry permettent de travailler à la maison comme au bureau. La messagerie est un outil redoutable, rapide, elle permet de diffuser instantanément à des interlocuteurs multiples. Le temps de la réflexion est réduit, celui de la prise de décision également tant dans les relations professionnelles internes que dans la relation client.

Ces NTIC sont également venues modifier le fonctionnement syndical. Dans son travail exploratoire mené sur le thème « Impacts des TIC sur le travail et les syndicats », Valéry Michaux, Docteur en Sciences de gestion et professeur à Reims Management School, relève trois types d'enjeux pour les syndicats en France<sup>30</sup>. Ces technologies influencent au quotidien la mission du RP.

---

<sup>27</sup> Alain EHRENBURG, *Le culte de la performance*, Hachette, Paris, 1991. *L'individu incertain*, Hachette, Paris, 1995. *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, Paris, 1998

<sup>28</sup> Alain EHRENBURG, *L'individu incertain*, Hachette, Paris, 1995.

<sup>29</sup> Cours de Gérard TAPONAT, La mutation des règles de la représentation sociale, Université Paris Dauphine.

<sup>30</sup> Valéry MICHAUX, *Impacts des TIC sur le travail et les syndicats : résultats d'une recherche exploratoire*, XVIIe Congrès de l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines), RMS, Reims, France, November 16 - November 17 2006. Voir aussi « TIC, travail et syndicats : entre négociation de nouvelles règles collectives et renouvellement du syndicalisme », in J. Akoka et I. Comyn-Wattiau (Eds), *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, pp. 1750-1759, 2007.

Phénomène consécutif des 35 heures, le temps de travail est légalement réduit mais la charge de travail est restée la même. Cela laisse peu de place aux états d'âme. Les pauses café sont réduites, la « socialisation au travail » est réduite.

Cette nouvelle relation au temps est un facteur déterminant dans la donne syndicale ou représentative au sein de l'entreprise. Il faut aller vite, toujours plus vite et tout le temps.

Le temps rapide de l'appareil économique, celui également rapide du rythme de travail est très différent du temps des représentants du personnel ou des organisations syndicales. Il est, par exemple, fondamentalement différent du temps de négociation ou de concertation nécessaire au bon fonctionnement du dialogue social.

La direction et les représentants du personnel sont par conséquent sur des calendriers très différents. Là où la direction, pressée par ses actionnaires, est déjà dans l'après, dans l'action, ayant déjà décidé du résultat des négociations, les représentants du personnel, eux, sont dans le temps de la revendication, de la réflexion, du choix, de l'acceptable, du compromis et enfin de l'accord. D'où les simulacres de négociation auxquels nous pouvons assister dans les entreprises qui vivent souvent sur ces deux logiques opposées.

#### **Tableau récapitulatif des différents facteurs exogènes**

<p style="text-align: center;"><b><u>Politiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La valeur ajoutée des syndicats</li> <li>- Image dans l'opinion publique / image donnée par les médias</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Economiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mondialisation des échanges</li> <li>- Les structures matricielles complexes</li> <li>- La sous-traitance / l'externalisation des activités</li> <li>- La multiplication des emplois atypiques</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Sociologiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation du travail</li> <li>- La modification de la relation à l'entreprise</li> <li>- La multiplication des emplois atypiques</li> <li>- La relation au temps</li> <li>- Prédominance de l'individualisme</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Technologiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Environnementales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La responsabilité sociale de l'entreprise</li> <li>- Le développement durable / Le bien être au W</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Légales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cadre législatif de plus en plus précis</li> </ul>

La conjonction de ces facteurs externes vient renforcer le manque de légitimité du représentant du personnel dans l'entreprise, sa capacité à apporter une valeur ajoutée et à la démontrer. Elle a surtout des conséquences endogènes sur le positionnement respectif des partenaires sociaux et donc sur leurs relations.

#### **1.2. Des incidences endogènes**

Au-delà de la crise du syndicalisme, dont les effets sont notables sur les rapports qu'entretiennent les partenaires sociaux, c'est l'internationalisation d'abord, puis la mondialisation des échanges économiques qui ont fait évoluer les rapports entre les dirigeants et les représentants du personnel des entreprises.

Chacune des parties intéressées au dialogue social arbore une position qui est notamment le résultat de la mutation de l'entreprise et plus largement du système économique (1.2.1).

Un effort de compréhension des transformations du rapport social est nécessaire. Mais cet effort n'est pas toujours consenti et, au-delà de la recherche de responsabilité très certainement partagée, cette situation cristallise des tensions parfois exacerbées. Ces tensions sont porteuses d'effets, que d'aucuns qualifieront de négatifs, sur plusieurs terrains au premier rang desquels le dialogue social. Cette situation de tensions latentes et continues génère parfois un climat délétère dont la crise de confiance et le contentieux juridique constituent les manifestations emblématiques (1.2.2).

### **1.2.1. Les incidences sur le positionnement respectif des partenaires sociaux**

#### **1.2.1.1. Le positionnement de la direction**

Dans un contexte de concurrence, la performance de l'entreprise passe par l'identification et la mesure des risques. Ils sont divers et protéiformes mais leur évaluation dépend souvent plus de la valeur que leur prête l'entreprise que des conséquences qu'ils sont réellement susceptibles d'emporter. Ainsi le risque social est parfois sous estimé, il constitue la part d'irrationnel que comporte l'entreprise en ce qu'il n'est pas réductible à quelques indicateurs exploitables pour les financiers. Le corollaire de ce caractère non quantifiable se traduit par une minoration du risque qu'il représente.

Ce constat est d'autant plus prégnant dans les entreprises où le centre de décision stratégique est éloigné géographiquement des réalités rencontrées par les représentants du personnel.

Cette situation n'est pas sans poser de nombreuses difficultés. Outre la focalisation sur des pratiques et des procédures étrangères à la culture française, c'est l'absence de responsable capable de répondre aux doléances des représentants du personnel en engageant l'entreprise qui génère le plus de tensions.

Les représentants du personnel ont souvent le sentiment d'avoir en face d'eux une personne dont le pouvoir se limite à enregistrer les demandes. Les propos de Sylvain Niel<sup>31</sup> sont révélateurs : « De plus en plus de grands groupes ont des organigrammes mondiaux avec des centres de décision en dehors de France. Et quand il y a des restructurations qui concernent l'Hexagone, les dirigeants de la filiale française n'ont pas de marge de manœuvre<sup>32</sup> ».

François Chérèque<sup>33</sup> enfonce le clou : « les salariés des sites où il y a un gros plan social ou une fermeture ne voient jamais le ou les dirigeants qui ont pris la décision de couper dans les effectifs. C'est pour cela qu'ils montent des actions spectaculaires et qu'ils se tournent vers les ministres et leurs élus locaux<sup>34</sup> ».

---

<sup>31</sup> Sylvain NIEL, avocat en droit social au sein du cabinet Fidal qui conseille des grosses entreprises.

<sup>32</sup> Christine DUCROS et Jean-Yves GUERIN, *Le management de la colère*, Max Milo collection Essais-Documents, Paris, 2010, p.184

<sup>33</sup> François CHEREQUE, secrétaire général de la CFDT.

<sup>34</sup> Christine DUCROS et Jean-Yves GUERIN, *op. cit.*, p 184.

Les spécialistes s'accordent à penser que cette situation, marquée par des dirigeants locaux sans pouvoir, sinon celui d'amortir les coups, et des représentants du personnel qui manquent de ce fait d'interlocuteurs crédibles, est remarquable depuis une dizaine d'années.

En outre, la globalisation des marchés et consécutivement la mutation de l'entreprise, évoluant au gré des fusions et des acquisitions notamment, suscitent des réorganisations dans l'entreprise qui ont parfois pour effet de déstabiliser l'encadrement de proximité. Il est souvent monopolisé par des tâches de reporting, par la multiplication des réunions et par la nécessité de tenir les objectifs opérationnels. La prépotence de ces considérations a pour conséquence de reléguer l'humain à l'arrière plan.

En conséquence, les cadres sont de plus en plus éloignés du terrain et les enquêtes de climat social révèlent fréquemment l'impression d'être livré à soi-même. Les salariés mettent souvent en exergue l'absence d'information (absence de réponses aux questions, absence d'orientations, etc.).

Cette situation se conjugue par ailleurs avec le discours parfois ambivalent des directions à l'égard des représentants du personnel. En effet, l'entreprise est un microcosme au sein duquel les informations transpirent nonobstant les velléités parfois vaines de conserver la confidentialité. Il est donc important pour une direction de construire un discours cohérent et lisible, en somme, de garder la maîtrise de sa communication.

En effet, lors des procédures de consultation ou de négociation avec les représentants du personnel (mandatés ou élus), les directions ne manquent pas de leurs notifier le caractère confidentiel des informations transmises.

Il n'est pas discutable du point de vue juridique que certaines des données communiquées soient confidentielles<sup>35</sup>. Néanmoins ce qui est plus discutable, c'est de conférer un caractère confidentiel à des informations dont une très large majorité de salariés (et *a fortiori* les salariés directement concernés) ont connaissance.

Ces situations conduisent parfois les représentants du personnel à délivrer une information en décalage avec le niveau de connaissances détenues par les salariés.

En outre, lorsque la direction communique de façon officielle, par le truchement du levier hiérarchique, les informations données peuvent paraître contradictoires. Elles ne le sont pas nécessairement mais les intéressés, s'ils connaissent la nature et l'ampleur du projet, ne saisissent pas la logique qui leur donnerait une signification. Ils ne connaissent pas la logique et les motifs qui meuvent ce projet.

Cette situation fait naître de fortes tensions dans la mesure où les injonctions de la direction leur semblent contradictoires. Ces contradictions sont d'autant plus prégnantes qu'elles ne peuvent pas être levées par les représentants du personnel. En effet, les salariés sont incapables d'entendre le discours tenu par les représentants du personnel puisque les manifestations de défiance de la direction à leur égard obèrent leur crédibilité.

---

<sup>35</sup> Au sens de l'article L 2325-5 du code du travail.

Les représentants du personnel sont donc perçus comme incapables de décrypter le discours de la direction. Ce décalage (entre les informations que les représentants sont autorisés à communiquer et le niveau de connaissances des salariés sur un projet par exemple) traduit pour les salariés l'incapacité des représentants du personnel à rendre lisible un projet, qui peut leur apparaître abscons, irrationnel et chaotique.

Finalement ce que révèlent ces tensions, c'est la réticence de la direction à conférer trop de pouvoir aux représentants du personnel. Bien que la direction saisisse le lien entre les représentants du personnel et l'implication des salariés dans le déploiement d'un projet, elle considère que la stratégie sociale représente un surcoût financier. Dès lors, la direction est freinée dans son élan pour la mise en place de décision concertée.

En effet, très souvent les directions appuient leurs réflexions sur une analyse économique traditionnelle qui prêter quatre effets négatifs à l'activité représentative :

- hausse des salaires qui n'est pas toujours justifiée,
- mise en place de pratiques restrictives de travail qui limitent la liberté d'action et la capacité d'adaptation des dirigeants,
- possible entrave à l'activité de l'entreprise en contestant les décisions prises par la direction (débrayages, grèves...),
- frein à l'investissement en raison du caractère réversible des négociations.

En 1984, Freeman et Medoff acceptent le monopole de l'activité représentative sur la revalorisation des salaires et ses effets négatifs mais ils soutiennent aussi l'idée selon laquelle la présence des représentants du personnel contribue à l'amélioration de la productivité du travail en ce qu'ils représentent un moyen d'expression collective et une réponse institutionnelle.

D'après ces auteurs, la présence des représentants du personnel permet d'améliorer la communication entre les salariés et la direction, d'améliorer les conditions de travail, d'accroître la productivité et de réduire les inégalités. Elle inciterait également selon eux, les dirigeants à améliorer leurs pratiques de gestion. Ces résultats de recherches ont alors remis en cause les analyses économiques traditionnelles qui montraient que l'activité représentative emportait des effets négatifs sur la rentabilité de l'entreprise et sa position concurrentielle.

#### **1.2.1.2. Le positionnement des représentants du personnel**

Les représentants du personnel, au premier rang desquels les délégués syndicaux (et à travers eux les organisations syndicales) élaborent des principes et des pratiques qui traduisent les structures sociales dans lesquelles le syndicalisme est exercé.

Selon Christian Dufour, Adelheid Hege, Christian Levesque et Gregor Murray<sup>36</sup> « ces principes et pratiques constituent un construit social par rapport auquel de nouvelles situations sont évaluées et des actions imaginées et entreprises ».

---

<sup>36</sup> Christian DUFOUR et Adelheid HEGE, Christian LEVESQUE, Gregor MURRAY, « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *Revue de l'IRE* n°61, 2009/2, p. 5.

L'ensemble de ces principes et pratiques se rapprochent du concept d'*habitus* de Pierre Bourdieu<sup>37</sup>. L'*habitus* est un ensemble de dispositions, de schèmes d'action et de perceptions acquis à travers l'expérience sociale.

Par la socialisation et par sa trajectoire sociale, l'individu selon Bourdieu, incorpore un ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir, qui se révèlent durables.

Mais le contexte économique, social et sociétal est dynamique (cf. 1.1 ci-dessus), les représentants du personnel doivent apprendre à s'adapter en inventant et innovant. Or, la réponse à l'évolution du contexte général n'est pas toujours appropriée. Le réflexe consiste assez souvent à s'appuyer sur un cadre référant défini par la loi, plus souvent la lettre que l'esprit d'ailleurs.

Le droit social constitue un refuge, à bien des égards confortable, il constitue la nouvelle oriflamme des représentants du personnel, lui faisant perdre ainsi, par une lecture matérialiste et restrictive, toute une partie de la dimension spirituelle afférente à la régulation sociale. On réduit le code du travail à un *vade-mecum* des droits et des obligations au détriment de sa dimension « gestion des relations entre les parties ».

Par exemple, les membres élus du comité d'entreprise (CE) ne retiennent souvent des dispositions afférentes aux procédures de consultations posées par le code du travail<sup>38</sup> que l'obligation imposée aux employeurs, celle de précéder leur décision d'une consultation du CE dès lors que dans l'ordre économique cette décision intéresse la gestion, l'organisation et la marche générale de l'entreprise.

Parfois dans ce cadre là, ils s'attachent uniquement à ce que le président du comité d'entreprise transmette les informations dans les délais prescrits par la loi, etc. au détriment de leur rôle. Au-delà de la lettre des textes définissant le régime juridique de la consultation du CE, c'est l'esprit qu'il faut retenir. En effet, l'important n'est pas tant le respect *stricto sensu* des textes que la mise en place d'un espace permettant l'échange entre les représentants du personnel et les représentants de la direction. Le rôle du CE réside dans sa capacité à proposer des amendements aux projets soumis à sa consultation. Cela ne signifie pas que la direction soit contrainte de faire application des amendements proposés, loin s'en faut. Mais le comité d'entreprise, au regard de l'esprit de la loi, doit se positionner et élaborer des propositions qui pourront être écartées ou retenues mais après débat et échange.

Ce positionnement centré sur le droit social n'est pas une réponse adéquate en ce qu'il conduit à faire fi des dimensions interpersonnelles qui meuvent les relations entre les partenaires sociaux. Le droit social ne doit être qu'un cadre au sein duquel les négociateurs procèdent à des discussions, explorent des solutions et éventuellement concluent une entente.

Les relations sociales reposent sur une interaction entre les parties. Cette interaction implique des individus, des rapports humains, une densité sociale et affective, et une dimension psychologique. Cette interaction n'est pas réductible à de seuls rapports juridiques, le droit ne constitue pas la finalité des relations sociales sauf à aliéner cette interaction de sa quintessence.

---

<sup>37</sup> Pierre BOURDIEU, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Librairie Droz, 1972.

<sup>38</sup> Article L 2323-2 du code du travail : « les décisions de l'employeur sont précédées de la consultation du comité d'entreprise... ».

Par ailleurs et en tout état de cause, le droit social a du mal à s'adapter aux évolutions organisationnelles des entreprises même si les constructions prétorienne et législative apportent quelques réponses avec les concepts d'unité économique et sociale<sup>39</sup>, de comité de groupe, national ou européen, de représentation de site, etc.

Dans le contexte de mondialisation (évoqué dans nos précédents développements) les représentants du personnel doivent exprimer de nouvelles identités qu'ils doivent faire connaître dans leurs milieux de travail. Ce processus de mondialisation devrait contraindre les représentants du personnel à sortir de leurs manières de penser.

Pour autant, ils suivent souvent un parcours qui ne remet pas en cause leurs projets, leurs valeurs, leurs coutumes mais qui n'est pas adapté aux nouveaux enjeux. Au mieux ils restent sur un « modèle de régulation sociale organisé autour de l'Etat national où le droit du travail national, institutionnalisant la légitimité de l'acteur syndical et les processus de négociation collective, occupait une place centrale<sup>40</sup> ».

C'est pourquoi de nombreux auteurs font état des limites inhérentes aux capacités traditionnelles d'actions des acteurs syndicaux (cf. Bieler 2008 ; Bronfenbrenner, 2007 ; Gordon, Tuner, 2000). Ils mettent en exergue les difficultés pour le mouvement syndical à pouvoir s'ancrer efficacement au sein du territoire supranational. On notera, en contrepoint néanmoins les expériences de concertation intersyndicales<sup>41</sup>.

Les facteurs exogènes à l'entreprise influent sur les positions et postures adoptées par les partenaires sociaux. Ces positionnements respectifs, bien que divers et parfois spécifiques, convergent vers une même tendance : un affaiblissement de leurs relations.

### **1.2.2. L'affaiblissement des relations entre les partenaires sociaux**

Au sein des entreprises à dimension internationale, il arrive que les directions générales, dans ses décisions stratégiques, s'inspirent d'une vision mondiale.

Cette vision par ailleurs influence souvent leurs modèles de croissance. En effet, ces entreprises privilégient un modèle de développement par la croissance externe. Aussi, cela suppose une rentabilité à court terme pour autoriser de nouvelles acquisitions des entreprises leaders sur les marchés locaux. On comprend que les indicateurs de performance économique constituent un primat tant ils sont nécessaires à la croissance de ses entreprises.

Au-delà de ce modèle de développement, la mondialisation induit souvent l'application de standards (d'ailleurs très souvent définis par le Corporate).

Dans ce contexte, les relations sociales n'échappent pas à la règle et constituent une donnée parmi d'autres, au même titre que l'évolution des marchés, la qualité du tissu économique etc.

Dès lors, on pense les relations sociales comme on pense les paramètres économiques. A ce titre, on peut souligner une forte propension à gérer le dialogue social en éludant sa spécificité, on cherche à

---

<sup>39</sup> Une unité économique et sociale est composée d'entreprises juridiquement distinctes qui se caractérisent premièrement par une identité de direction et une complémentarité d'activité et deuxièmement par l'existence d'une communauté d'intérêts pour les travailleurs des sociétés concernées. Sources Lamy Comité d'entreprise.

<sup>40</sup> Marc-Antoine HENNEBERT, « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience », *Revue de l'IRE* n°61, 2009/2, p 76.

<sup>41</sup> Voir Hervé MORLAND sur la restructuration de la nouvelle confédération syndicale internationale, FSI.

l'harmoniser pour mieux le décliner dans chacun des pays où la société est présente. Reflet de cette conception, l'entreprise est organisée autour d'un centre de décision qui gère le dialogue social en fonction de grille d'analyse « standard ».

Ces principes ne sont pas bien adaptés au contexte français. La connaissance liée à la culture, à l'histoire ou aux traditions sociales de la France est absente des procédures de prise de décisions.

Seules les considérations d'ordre juridique sont prises en compte mais uniquement en termes de contrainte et les dirigeants locaux doivent les gérer au mieux. Dès lors les relations entre les partenaires sociaux se situent trop souvent sur le terrain du contentieux juridique.

Mais l'affaiblissement des relations sociales repose également sur un autre ressort, celui de la crise de confiance.

### **1.2.2.1. Une crise de confiance réciproque**

La fréquence des rencontres entre les partenaires sociaux est un élément du contexte de leurs relations. Cette fréquence a un effet sur les relations sociales et affectives qu'ils entretiennent. Ainsi, les échanges fréquents entre les partenaires sociaux réduisent les incertitudes nées du comportement d'autrui. Ils produisent du lien social et l'attraction interpersonnelle est augmentée. Reynald Bourque et Christian Thuderoz s'appuyant sur les travaux d'Edward Lawler, énoncent que les partenaires sociaux « acquièrent avec le temps une capacité de contrôle des incertitudes environnantes, ce qui les amènent à objectiver leur relation de négociation et à l'institutionnaliser ; cette objectivation favorise alors de nouvelles coopérations, et de plus solides engagements relationnels<sup>42</sup>. »

Dès lors, on comprend que la réduction des incertitudes constitue le socle des relations entre les partenaires sociaux. Mais encore faut-il qu'ils se rencontrent. Les réunions qui sont organisées ne permettent pas une objectivation entre les partenaires sociaux tant le climat de défiance est entretenu par les facteurs exogènes sus mentionnés.

Par exemple, l'éloignement des centres de décisions ne permet pas l'objectivation des relations puisque *in fine* l'accroissement de la taille de l'entreprise et la mise en œuvre de procédures qui se veulent cohérentes se traduisent par une centralisation renforcée. Dès lors, les représentants du personnel ne prêtent pas à leur interlocuteur le crédit nécessaire à la coopération. Ils ont compris que leurs dirigeants ne sont pas dotés de marge de manœuvre pour répondre à leurs doutes et à leurs interrogations.

Du côté des représentants du personnel la tendance à durcir leur positionnement en s'appuyant sur le diptyque classique, manœuvres dilatoires (« on met tout en œuvre pour ralentir la mise en place du projet sans se préoccuper des enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise ») et saisine du tribunal correctionnel pour délit d'entrave, renforce l'appréciation de la direction selon laquelle la réaction des représentants du personnel est immature, dogmatique et dénuée de propositions un tant soit peu sagaces.

Pour confirmer et mettre en perspective cette crise de confiance, on notera que le sondage réalisé par TNS Sofres<sup>43</sup> pour Altedia<sup>44</sup> traduit une profonde crise de confiance envers les partenaires

<sup>42</sup> Reynald BOURQUE, Christian THUDEROZ, *Sociologie de la négociation*, Repères La Découverte, Paris, 2002, p. 68-69.

<sup>43</sup> Publié par le quotidien les Echos le 30 novembre 2009.

<sup>44</sup> Société de conseil en ressources humaines.

sociaux : seuls 42,7 % de salariés du privé déclarent « avoir confiance en leurs dirigeants » et ils ne sont que 39 % à juger que chez leur employeur, « les intérêts des dirigeants et des salariés vont dans le même sens ».

### 1.2.2.2. La judiciarisation des rapports entre partenaires sociaux

Cette crise de confiance est renforcée par une judiciarisation des relations entre les partenaires sociaux. En effet, on constate qu'une multitude de dossiers arrive chez les juges. Les tribunaux sont particulièrement sollicités et le nombre de contentieux entre les partenaires sociaux augmente chaque année.

C'est pour juguler cette endémie que par exemple la loi Borloo du 18 janvier 2005 est venue modifier les dispositions de l'article L 2325-15 du code du travail relatif à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du comité d'entreprise. Le litige afférent à l'élaboration de l'ordre du jour qui opposait le président au secrétaire du comité d'entreprise donnait lieu à un recours contentieux. Désormais, lorsque sont en cause des consultations rendues obligatoires par une disposition législative, réglementaire ou par un accord collectif, elles sont inscrites de plein droit à l'ordre du jour.

Cette loi est une illustration de la préoccupation du législateur à l'égard du phénomène de judiciarisation des relations sociales. On constate une multiplication des procédures qui tendent à établir un glissement des relations sociales vers le contentieux juridique au détriment du dialogue. A cet égard, le cas relaté par Christine Ducros et Jean-Yves Guérin est révélateur<sup>45</sup>. En janvier 2009, une action en délit d'entrave est engagée par les délégués syndicaux contre la direction de l'entreprise SARL Molex Automotive. Ils se prévalent « d'une violation répétée et délibérée des prérogatives de son comité d'entreprise ».

Cette société de droit américain refusera pendant des semaines de donner les documents réclamés par l'expert comptable désigné par les représentants du personnel dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi.

De son côté la direction a déposé une assignation en référé au motif que les représentants du personnel disposaient d'informations suffisamment précises : « C'était insensé, jure Stéphanie Stein, la liste des demandes ne cessait de s'accroître à chaque nouvelle réunion. La plupart des documents requis ne concernaient pas le site de Villemur ».

Possible, mais la direction a perdu du temps et le cabinet d'expertise du comité d'entreprise confirmera que la fermeture du site avait été budgétée et que l'information avait été communiquée aux actionnaires du groupe avant le comité d'entreprise en dépit du bon sens. En effet, nombreuses sont les réunions critiques qui auraient pu être évitées si les choses avaient été dites au départ. Ce cas illustre que l'omniprésence de la justice « donne le tournis et n'apporte pas l'apaisement »<sup>46</sup>.

S'il est vrai que le recours au droit permet, par la transcription d'un grief dans le langage juridique, de penser la plainte dans des catégories universelles qui « excèdent la simple dimension individuelle du destin »<sup>47</sup>, il présente des limites *a fortiori* lorsqu'il ne s'accompagne pas d'autres formes de

<sup>45</sup> Christine DUCROS et Jean-Yves GUERIN, *op. cit.*, p. 62-63.

<sup>46</sup> *Ibid.* p 63.

<sup>47</sup> Eric AGRİKOLIANSKY, « Le recours au droit permet une prise de conscience par les travailleurs de ce qu'ils vivent », *Entreprise et carrières* n°1009 du 7 juillet 2010, p. 30.

mobilisation.

D'abord, on peut regretter d'introduire l'Etat, par l'intermédiaire de la fonction régalienne de la justice, dans un processus de négociation ou de consultation par essence bilatérale.

Ensuite, le recours au droit réduit *in fine* l'espace de dialogue en ce qu'il vient se substituer à la dynamique relationnelle en l'interrompant.

Les relations entre les partenaires sociaux sont de plus en plus complexes notamment en raison d'un contexte économique, social et sociétal dynamique qui génère de nombreuses mutations que les partenaires sociaux doivent appréhender. Ils relèvent de leurs responsabilités respectives de consentir les efforts nécessaires pour s'approprier ce contexte et se détacher de leur positionnement actuel.

Tandis que les représentants du personnel doivent se professionnaliser par un développement de leurs compétences (entendu dans son acception la plus extensive), les dirigeants ou leurs représentants doivent participer à cette montée en compétence par une gestion pertinente et adaptée de leur carrière.

## **2. La gestion de carrière des représentants du personnel : une solution pour un nouveau modèle de relations**

Les dirigeants des entreprises considèrent souvent que le dialogue social avec les représentants du personnel constitue une contrainte imposée par la loi, alors qu'il peut être perçu comme une condition indispensable d'engager le corps social, *a fortiori* dans le contexte décrit dans nos précédents développements.

Cette dichotomie de visions se décline également pour la gestion de carrière des représentants du personnel. D'aucuns considèrent que la gestion de carrière des représentants du personnel constitue une obligation légale, à défaut ils sont condamnés pour discrimination (2.1). Cette vision orientée par le prisme déformant de la discrimination et de son corollaire l'égalité de traitement peut donner place à une autre représentation de la gestion de carrière : une représentation positive qui repose sur le potentiel que peut constituer une gestion de carrière pertinente (2.2).

### **2.1. Une condition minimale : la non discrimination, comme une contrainte pour garantir la gestion de carrière des représentants du personnel**

La philosophie du statut protecteur instituée pour les représentants du personnel est fondée sur leur vulnérabilité. Cette logique est bien destinée à prévenir la fragilité des salariés qui exercent un mandat représentatif, contre toutes discriminations inhérentes à l'application d'une logique purement contractuelle (2.1.1).

A bien des égards, ce statut protecteur est salvateur, car il faut bien reconnaître qu'« un certain antagonisme avec la direction participe pour ainsi dire de la nature même<sup>48</sup> » de la fonction de

---

<sup>48</sup> Nicole CATALA (Agrégée de droit privé, Professeur à Paris II depuis 1969 et Députée de Paris de 1988 à 2002), *L'Entreprise*, Dalloz n° 538.

représentant du personnel.

Mais il est aussi restrictif en ce qu'il conduit souvent les employeurs à ne penser la gestion de carrière des représentants du personnel qu'au travers du prisme de l'égalité de traitement. C'est une gestion de carrière sans relief et aseptisée dont l'unique objet est de répondre au caractère comminatoire du dispositif légal (2.1.2).

### 2.1.1. Le principe intangible de l'interdiction de discrimination

L'article L 2141-5 du code du travail<sup>49</sup> rappelle que l'appartenance syndicale ne doit pas entraver « l'avancement » des intéressés. Cette règle constitue un principe général et s'applique à l'ensemble des représentants du personnel mandatés ou élus. Une rapide exégèse de cet article suffit pour comprendre qu'il pose une obligation négative, une obligation de ne pas discriminer, mais en aucune manière une obligation de faire.

En effet, l'employeur n'est pas tenu de faire évoluer le représentant du personnel dès lors que cette absence d'évolution ne repose pas sur un motif discriminatoire, en l'occurrence l'activité syndicale. Un arrêt illustre ces propos<sup>50</sup>, en effet neuf ans après son embauche une salariée devient conseillère commerciale. Deux ans après cette promotion, elle décide de prendre des mandats électifs et syndicaux. Elle n'en a pas moins bénéficié d'une progression de son coefficient, conformément aux dispositions conventionnelles, mais elle est restée conseillère commerciale pendant vingt ans. Elle saisit le conseil des prud'hommes et se prévaut d'une discrimination syndicale.

La cour de cassation confirme les décisions rendues par les juges du fond et pose l'arrêt suivant : « **Mais attendu, d'une part, ...l'employeur n'est pas tenu d'assurer cette progression [de carrière] par des changements d'emploi ou de qualification, ... Qu'après avoir constaté que l'employeur avait informé la salariée, comme l'ensemble de son personnel, des opportunités d'emploi qui auraient pu permettre une évolution de sa carrière, qu'il ne pouvait lui être reproché aucune différence de traitement en matière de formation professionnelle,...l'employeur avait assuré une progression conforme à ses obligations conventionnelles et fait ressortir que cette progression était analogue à celle des autres salariés, c'est à bon droit que l'arrêt a jugé que M<sup>me</sup> Lizard n'avait pas été victime d'une discrimination dans l'évolution de sa carrière en raison de ses activités syndicales.** »

Ainsi, le point de départ du raisonnement des juges est la liberté de l'employeur dans son pouvoir de direction de l'entreprise et de gestion du personnel. Cette liberté est d'autant plus étendue lorsqu'il s'agit de la rémunération (et *a fortiori* du bénéfice d'une augmentation) et de l'appréciation des compétences pour la détermination du déroulement de carrière, dès lors que l'employeur ne se fonde pas sur des critères explicitement prohibés par la loi.

A toutes fins utiles, il est à noter que la charge de la preuve en la matière est partagée. En effet, le représentant du personnel doit prouver qu'il y a une différence de traitement avec les autres salariés placés dans une situation identique.

---

<sup>49</sup> « Il est interdit à l'employeur de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en matière notamment de recrutement, de conduite et de répartition du travail, de formation professionnelle, d'avancement, de rémunération et d'octroi d'avantages sociaux, de mesures de discipline et de rupture du contrat de travail. »

<sup>50</sup> Cass. Soc. du 6 juillet 2010 n° 09-41.354, n° 1507 P+B+R.

Il appartient ensuite à l'employeur d'établir que cette différence de traitement repose sur des éléments objectifs étrangers à l'exercice d'une activité de représentant du personnel.

Cette gestion de carrière, telle que développée dans nos propos précédents, conduit les employeurs à se concentrer sur ce qu'il ne faut pas faire (pour éviter une gestion discriminatoire) plutôt que sur ce qu'il faut faire.

Le risque est que cette représentation de la gestion de carrière des représentants du personnel conduit à « discréditer progressivement les délégués par rapport à leurs collègues en situation de travail et à discréditer par la même la fonction représentative, d'autre part à restreindre le nombre de candidats à des fonctions élues ou syndicales et, en conséquence, à favoriser un cumul excessif des mandats »<sup>51</sup>.

### **2.1.2. D'où une gestion de carrière basée sur l'égalité de traitement**

La non discrimination, cette position difficile à tenir, contraint les entreprises à rechercher la meilleure approche vis-à-vis de ses représentants du personnel. Pour comprendre comment la recherche de l'égalité de traitement est vécue, il faut s'interroger sur les pratiques en entreprise et leur justification, et voir si l'entente des deux parties ne peut constituer le socle de cette quête.

Dans le contexte décrit précédemment, il peut paraître assez difficile d'exercer sa fonction de manager auprès des représentants du personnel sans craindre la sanction de la discrimination, ou du moins la menace. Afin de solutionner le problème, des entreprises pensent avoir trouvé une méthode qui satisfasse les besoins de l'entreprise et la préserve de toute discrimination.

C'est ainsi que certaines entreprises considèrent que les représentants du personnel sont des salariés à temps partiel et que, notamment leurs objectifs, doivent donc être proportionnels à leur temps d'activité dans leur fonction. Cette prise en considération qui leur paraît juste, est cependant susceptible d'être interprétée comme étant une forme de discrimination.

C'est ainsi que la Cour de cassation<sup>52</sup> a rendu un arrêt énonçant qu'un employeur ne peut, fût-ce pour partie, prendre en compte les absences d'un salarié liées à ses activités syndicales pour arrêter ses décisions en ce qui concerne notamment la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, l'avancement et la rémunération.

D'autres mettent en place une commission *ad hoc*, composée du DRH et du manager ou directeur qui emploie le salarié concerné afin d'évaluer le positionnement salarial propre à chaque représentant du personnel. Versant ainsi la moyenne des augmentations, ils considèrent acheter une forme de paix sociale. C'est le cas de certaines entreprises qui traitent différemment les permanents.

Ainsi, « les salaires des syndicalistes à plein temps augmentent, eux, depuis des années, au rythme de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise<sup>53</sup>. »

---

<sup>51</sup> Manuela GREVY, service juridique confédéral CFDT, « Discrimination dans la carrière des délégués », *Droit Social* n°11, novembre 1994.

<sup>52</sup> Cassation Chambre Sociale - n°07-40145 - 27/05/2008.

<sup>53</sup> Martine ROSSARD, « AXA valorise les parcours de ses syndicalistes », *Entreprise & Carrières* n° 991, 02/03/2010.

Toujours en matière de rémunération, la Cour de cassation a indiqué, dans un arrêt en date du 29 janvier 2008, que lorsqu'une prime est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantitatifs, l'employeur doit adapter la charge de travail en fonction des seules heures consacrées à l'exécution des obligations contractuelles pour les représentants du personnel<sup>54</sup>.

Cependant, ces mesures destinées à garantir l'égalité de rémunération ne doivent pas dispenser d'évaluer le travail du salarié en question. En effet, comme l'a montré un arrêt de la Cour de cassation<sup>55</sup>, cette simple mesure de lissage ne suffit pas à prouver la non-discrimination, dans la mesure où le salarié aurait, par exemple, éventuellement pu prétendre à des augmentations plus significatives.

C'est ainsi que la Cour a condamné un employeur à 30 000 euros de dommages et intérêts pour avoir privé d'entretiens d'évaluation, pendant plusieurs années, un de ses salariés, élu du personnel. L'employeur indiquait que le représentant du personnel avait bénéficié d'une rémunération équivalente à celle des autres salariés relevant de sa classification. Mais la cour a indiquée que l'absence d'entretien d'évaluation de l'intéressé pendant plusieurs années, à la différence d'autres salariés se trouvant dans la même situation, avait affecté ses chances de promotion professionnelle.

L'employeur ne peut donc se contenter de verser des salaires équivalents, il doit considérer le représentant du personnel comme les autres salariés, et donc l'évaluer dans les mêmes conditions.

Un troisième type d'approche consiste à aborder clairement, au cours de l'évaluation, les mandats dont le salarié a la charge, en toute transparence. Cette solution permet, au delà d'éviter l'hypocrisie d'une évaluation tronquée, d'avoir un discours clair avec le salarié. Cette solution permet d'évaluer le salarié sur ses activités réelles puisque ses mandats sont clairement identifiés.

Cependant, la cour de cassation<sup>56</sup>, dans le cas d'un délégué du personnel s'estimant victime de discrimination syndicale dans le déroulement de sa carrière, a indiqué que les fiches d'évaluation au vu desquelles la direction arrêtaient ses choix de promotions, faisaient référence aux activités prud'homales et syndicales du salarié et aux perturbations qu'elles entraînaient dans la gestion de son emploi du temps et que ces éléments laissent supposer l'existence d'une discrimination syndicale. Ce, alors même que les juges du fond avaient pu apprécier que ces annotations n'étaient pas considérées dans la prise de décision elle-même.

Enfin, en matière de progression de carrière, un accord ne peut pas non plus prévoir de pénaliser les représentants du personnel du fait de leur mandat. C'est ainsi que la Cour de cassation<sup>57</sup> énonce que constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement notamment de ses convictions, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.

Et que tel est le cas d'une stipulation conventionnelle qui, dans le cadre d'un accord de progression de carrière des représentants du personnel et syndicaux, limite pour ces seuls salariés la progression de rémunération dont ils peuvent bénéficier à la suite d'une promotion.

---

<sup>54</sup> Cassation Chambre Sociale - n° 06-42066 - Trumelet et a. c/ Caisse nationale d'assurance vieillesse.

<sup>55</sup> Cassation Chambre Sociale - n°08-45000 - 19/01/2010.

<sup>56</sup> Cass. Soc. - n° 08-40988 - 01/07/2009.

<sup>57</sup> Cass. Soc. - n°06-46179, 06-46180 et 07-40935 - 24/09/2008.

Il est d'ailleurs assez symptomatique de considérer ici l'outil développé par la CGT pour prouver une discrimination salariale. Il s'agit d'une méthode arithmétique, donc contrôlable et vérifiable, qui permet de comparer l'évolution de traitement (salaire, avancement) d'une personne ayant par exemple une responsabilité syndicale à un panel de personnes entrées au même moment dans l'entreprise, avec le même coefficient de départ, dans la même filière.

On peut alors déterminer si la prise de responsabilité syndicale ou l'entrée dans un mandat, a provoqué ou non un arrêt ou un retard dans son évolution professionnelle. Ensuite, un calcul permet d'estimer le préjudice subi par le salarié victime d'une discrimination.

L'équilibre entre la non-discrimination et l'égalité de traitement est donc très difficile à tenir. D'autant plus difficile à tenir que les représentants du personnel ont, de par leurs mandats, des particularités qui changent radicalement leur façon de vivre l'entreprise. Ou, du moins, vivent différemment la vie de l'entreprise, en termes de rythme, de niveau d'information, ...

Il s'agit donc de salariés a part, qui ne peuvent toutefois être traités différemment. La complexité de cet arbitrage pourvoit les tribunaux de nombreux contentieux, qui, comme nous l'avons vu au travers des différents exemples traités ici, rendent les décisions des entreprises bien difficiles. Il semble toutefois aujourd'hui indispensable d'aller au-delà de ces considérations d'égalité afin d'aborder les particularités des représentants du personnel mais également l'expression éventuelle de leur potentiel pour l'entreprise.

## **2.2. Des spécificités des représentants du personnel à l'émergence de leur potentiel**

Les représentants du personnel bénéficient donc d'un traitement particulier, ne serait-ce que pour éviter d'être accusé de discrimination. Il est vrai que ces salariés, qui ont fait le choix de servir les autres, ont été dotés par le législateur de nombreux moyens d'agir et qui peuvent venir perturber leur propre gestion de carrière. Il y a donc, certes des spécificités à prendre en compte, mais également d'importantes sources d'acquisition de compétences qui peuvent être bénéfiques pour les deux parties.

### **2.2.1. Des salariés pas comme les autres**

Un salarié qui se présente à une élection a ses motivations propres, de même que lorsqu'il approche un syndicat pour jouer un rôle en son nom. Pour autant, il n'a pas nécessairement conscience du niveau de confiance qui lui est accordé et des moyens dont il disposera. Ces éléments lui confèrent une place différente des autres salariés et ce même auprès de son propre manager.

#### **2.2.1.1. Un rapport particulier au temps passé en entreprise**

Comme nous l'avons vu précédemment au cours de l'introduction, les représentants du personnel bénéficient de par leur mandat de certaines prérogatives les différenciant des autres salariés, parmi lesquelles le temps consacré à leur mission de représentant du personnel qui peut prendre deux formes.

La première, et la plus commune puisqu'elle concerne toutes les entreprises de plus de 11 salariés, c'est le crédit d'heures institué par le code du travail pour chaque instance<sup>58</sup>. Crédits d'heures que les

---

<sup>58</sup> Délégués syndicaux et Délégué central d'entreprise L.2143-13 du code du travail ; Délégués du Personnel L. 2315-1 du

entreprises, par voie d'accord, peuvent augmenter et moduler en fixant des règles d'utilisation. Selon le mandat et selon leur implication dans celui-ci, au travers notamment des différentes commissions, les représentants peuvent être absents de leur poste de travail durant une grande part de leur temps en entreprise.

Le second cas est celui des permanents syndicaux qui sont dédiés à leur section sur une période qui peut correspondre à l'intégralité de leur temps de travail.

La forte prégnance de ce temps consacré au rôle de représentant du personnel ne concerne pas uniquement ceux qui cumulent des mandats, elle peut aussi être rencontrée selon le contexte de l'entreprise. Ainsi, même une petite PME n'ayant pas de syndicat présent dans l'entreprise, peut voir certains élus détachés de leurs fonctions pour se consacrer, le temps de quelques mois, à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Une réorganisation les amènera ainsi à être consultés par la direction, à solliciter des experts, à demander de compléments d'information et à entendre de nouveaux interlocuteurs... Cet enchaînement qui, au sein d'une équipe, peut amener les managers à apprécier de façon différente leurs collaborateurs, ou du moins, à rendre difficile l'appréciation objective d'une performance tronquée du fait de ce contexte.

Cette contrainte de temps est d'ailleurs parfois subie par les représentants du personnel eux-mêmes qui souhaitaient au départ faire partie du Comité d'Entreprise pour travailler, par exemple, sur les activités sociales, et qui se retrouvent contraints d'émettre un avis, de prendre des responsabilités que le contexte de l'entreprise, lors des élections, ne laissait pas présager.

C'est d'ailleurs ce que l'enquête de Rachel Beaujolin-Bellet et de François Grima révèle : « Si certaines personnes sont ici socialisées de longue date dans le syndicat et sont des militants de toujours, d'autres en connaissent mal les arcanes, ayant été élues au comité d'entreprise récemment, voire s'étant retrouvées en position de leader du conflit un peu par concours de circonstances<sup>59</sup> ». Ils prennent alors conscience de leur statut à part, voire même s'y révèlent.

Dédiés à leur rôle syndical, les permanents travaillent, plus ou moins directement avec le terrain sur des problématiques liées à ces fonctions éloignées, par définition, de l'emploi pour lequel ils ont été recrutés. Ce rôle, loin de la mission première d'un salarié, peut l'amener à un véritable déracinement et ce durant plusieurs années consécutives.

L'éloignement lié à ce type de mandat conduit les entreprises à ne plus compter sur ces salariés qui, dans les faits, ne sont plus impliqués dans l'emploi qu'ils avaient dans l'entreprise et n'y ont plus nécessairement leur place. Ils peuvent occuper des fonctions assez variées au sein des représentants du personnel.

---

code du travail ; Comité d'Entreprise : L. 2325-6 du code du travail ; CHSCT : L. 4614-3 du code du travail.

<sup>59</sup> Rachel BEAUJOLIN-BELLET et François GRIMA, « La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social, *Economies et Sociétés*, », à paraître.

Dans le cas de Renault Truck, sur un effectif de près de quinze mille salariés, Véronique Vigne-Lepage indique que « les personnes exerçant une activité syndicale à plein temps (secrétaires du CCE et des CE, délégués syndicaux centraux cumulent des mandats...), soit une dizaine de personnes au total<sup>60</sup>. »

Ceci pose également la question de la pérennité de ces mandats, et surtout de la reconversion professionnelle. « Le problème est que le législateur ne donne pas le mode d'emploi pour valoriser l'expérience d'un militant ni pour réintégrer un permanent éloigné de son métier et de son entreprise depuis parfois plusieurs années<sup>61</sup> ».

### **2.2.1.2. Un large champ d'action et d'influence**

Ce statut de salarié à part est déjà présent tout au long du mandat. La complexité de leur position les amène à avoir une forme de dualité. Ils sont à la fois salariés avec un lien de subordination, comme nous l'avons vu précédemment, mais également, représentants du personnel avec une dimension « politique » liée à leur mandat. Ce double rôle leur est permis d'une part en raison du fait qu'ils sont souvent identifiés à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'entreprise comme étant la voix des salariés, et souvent ceux à convaincre. De plus, le législateur les a dotés de moyens leur permettant d'exercer leur fonction, qui dépassent très largement les moyens dont disposent les autres salariés.

Au titre de leur mandat, les représentants du personnel peuvent ainsi être amenés à côtoyer des personnes qui occupent des postes stratégiques dans le groupe. Ils ont, dans leurs moyens d'action, la possibilité de leur demander de rendre des comptes. Ce qui, bien souvent, ne relève pas des prérogatives de leur propre manager.

Dans certains cas, où les relations sociales sont tendues au sein de l'entreprise, ces représentants peuvent être amenés à avoir des liens directs avec des élus locaux, les différents médias,... qui leur confèrent une place à part dans l'entreprise. C'est le cas notamment dans les nombreux cas de menace sur l'emploi, souvent accompagnées de blocages de site, de grèves prolongées,... Bien que les organisations syndicales dépêchent bien souvent des personnes expérimentées sur ce type de mouvements, les représentants locaux doivent gérer de nombreux aspects d'ordre politique.

C'est ainsi que « la médiatisation du conflit géré a permis au leader de vivre une expérience extraordinaire, d'être le centre d'un événement, d'être interviewé par les médias. Il a eu des contacts répétés, formels comme informels, avec les pouvoirs publics (préfet, maire, député, renseignements généraux) »<sup>62</sup>. Cette place centrale de leader confère une image dont le rayonnement dépasse l'entreprise.

En dehors de ces circonstances spécifiques, les représentants du personnel ont, de par leur mandat une certaine autonomie dans l'entreprise. Quel que soit le poste qu'ils occupent, il leur est attribué, du fait de leur fonction de représentant du personnel les moyens d'exercer leur mandat partout dans l'entreprise.

---

<sup>60</sup> Véronique VIGNE-LEPAGE, « RENAULT TRUCKS Anticiper les réintégrations », *Entreprise & Carrières* n° 942, 17/02/2009.

<sup>61</sup> Emmanuel FRANCK, *Entreprise et carrières* n°942 du 17 février 2009.

<sup>62</sup> Rachel BEAUJOLIN-BELLET et François GRIMA, *op. cit.*

Cette liberté de circulation est autorisée pour les délégués du personnel (article L. 2315-5 du code du travail<sup>63</sup>), les délégués syndicaux (article L. 2143-20), et les membres élus du comité d'entreprise et les représentants syndicaux au comité d'entreprise (article L. 2325-11).

Ces dispositions leur permettent, outre l'accès libre à l'entreprise, de contacter les employés durant l'exercice de leur travail. Leur mission les conduit donc à interagir avec les autres services de l'entreprise, les autres équipes. C'est ainsi que les représentants du personnel bénéficient d'un champ d'action plus vaste, et qu'ils peuvent se prétendre représentants de l'ensemble du personnel dans la mesure où ils peuvent intervenir partout dans l'entreprise.

### **2.2.1.3. Le pouvoir de demander des comptes à l'entreprise**

De par leur rôle dans l'entreprise, les représentants du personnel ont accès à un niveau d'information qui n'est pas commun à l'ensemble des salariés, et surtout, ils ont bien souvent *de jure* la primeur de ces informations. A défaut de ce devoir d'information, l'entreprise s'expose, sauf exception à une sanction pénale, au délit d'entrave.

Il ne s'agit donc pas d'un droit d'accès à l'information, mais d'un devoir de l'entreprise de communiquer en direction de ses représentants du personnel. Si on prend comme exemple le Comité d'Entreprise, son accès à l'information est régi par l'article L. 2323-4 du code du travail<sup>64</sup> imposant à l'entreprise de fournir des informations écrites. C'est donc à l'entreprise que revient la charge d'apporter le bon niveau de communication. Et l'accès à ces informations est propre aux membres du Comité d'Entreprise.

Ces informations, qui peuvent être cependant exposées au Comité d'entreprise sous couvert de confidentialité, touchent des domaines extrêmement variés. L'article L. 2323-1<sup>65</sup> dispose que le Comité d'Entreprise doit être consulté sur « les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production ». Hormis en cas d'Offre Publique d'Achat, le comité d'entreprise a donc toujours la primeur de l'information, et ce avant le management.

Les représentants du personnels sont donc des salariés, qui au sein même de leur équipe, disposent d'un niveau d'information bien supérieur, supérieur même à celui de leurs responsables.

Cette différence de traitement n'est pas forcément aisée à appréhender par les managers qui doivent parfois gérer ces salariés à part au sein de leur équipe. De même, la direction ne peut communiquer d'information à ses managers avant d'en avoir informé le Comité d'Entreprise.

---

<sup>63</sup> « Pour l'exercice de leurs fonctions, les délégués du personnel peuvent, durant les heures de délégation, se déplacer hors de l'entreprise. Ils peuvent également, tant durant les heures de délégation qu'en dehors de leurs heures habituelles de travail, circuler librement dans l'entreprise et y prendre tous contacts nécessaires à l'accomplissement de leur mission, notamment auprès d'un salarié à son poste de travail, sous réserve de ne pas apporter de gêne importante à l'accomplissement du travail des salariés. »

<sup>64</sup> « Pour lui permettre de formuler un avis motivé, le comité d'entreprise dispose d'informations précises et écrites transmises par l'employeur, d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée de l'employeur à ses propres observations ».

<sup>65</sup> « Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. »

La gestion du temps pour la communication sur une réorganisation est parfois assez complexe à gérer entre la nécessité de faire adhérer le management, tout en devant communiquer au préalable auprès de salariés dont la vocation n'est pas de relayer le message de la direction tel qu'elle le souhaite.

A défaut de respecter cette chronologie qui fait passer les représentants du personnel avant le management, la direction s'expose à une sanction pénale : le délit d'entrave, qui couvre ainsi le défaut d'information, ou le non respect de cette obligation, mais également le fait d'entraver la mise en place et le bon déroulement de la mission des représentants du personnel, et plus largement, le droit syndical.

Ce délit d'entrave prévu à l'article L. 2328-1<sup>66</sup> pour le comité d'entreprise, existe également pour les autres instances. Ainsi, comme l'a statué la Cour de cassation<sup>67</sup> peut également constituer un délit d'entrave le fait, pour un chef d'entreprise, de refuser une demande de réunion extraordinaire exposée par les membres du C.H.S.C.T.

La judiciarisation des rapports entre la direction et les représentants du personnel, traitée précédemment, s'appuie notamment sur cette sanction pénale, qui laissée à l'interprétation des juges est souvent brandie par les représentants du personnel comme étant une menace ultime. Menace d'autant plus forte que cette procédure peut se faire à l'initiative des représentants du personnel, alors que rares sont les entreprises qui osent l'utiliser à l'encontre des instances représentatives du personnel.

#### **2.2.1.4. Représentants du personnel : plus qu'un rôle, une mission impliquant des responsabilités**

Le fait d'être représentant du personnel confère ainsi des avantages ou du moins des particularités, mais également des responsabilités. Au delà des prérogatives que nous avons vues durant cette partie, les représentants du personnel puisent leur différence dans le fondement du rôle qu'ils jouent, dans cette mission qui les différencie des autres. En effet, faire la démarche de se différencier des autres par ce choix du mandat de représentant du personnel n'est pas anodin.

Le fait de représenter les salariés de l'entreprise fait qu'ils œuvrent pour l'intérêt collectif. La vocation des instances est, avant tout celle d'un contre-pouvoir ayant pour mission de protéger les salariés. Cette vocation peut d'ailleurs naître d'un militantisme d'opposition doctrinale et systématique voire révolutionnaire, comme le sont certains syndicats. C'est une orientation dont la motivation profonde est la sauvegarde de l'identité professionnelle comme l'indique Michel Lallement<sup>68</sup>. D'ailleurs, indépendamment des origines des syndicats, et même des motivations individuelles, ces instances sont définies comme étant la voix des salariés.

---

<sup>66</sup> « Le fait d'apporter une entrave soit à la constitution d'un comité d'entreprise, d'un comité d'établissement ou d'un comité central d'entreprise, soit à la libre désignation de leurs membres, soit à leur fonctionnement régulier, notamment par la méconnaissance des dispositions des articles L. 2324-3 à L. 2324-5 et L. 2324-8, est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros. »

<sup>67</sup> Cour de Cassation, Chambre criminelle du 4 janvier 1990, n°88-83.311.

<sup>68</sup> Michel LALLEMENT, *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Paris, 1996.

C'est ainsi que dans la mission même des Comités d'Entreprise, par exemple, on retrouve cette idée de mission : « Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés...<sup>69</sup> ». Ainsi, loin des discours sur la représentativité des syndicats, ces instances sont par nature l'expression de la collectivité des salariés. Ce rôle édicté par la loi, est légitimé par les élections. La direction ne peut nier cette mission, et la portée que peuvent avoir les représentants du personnel. L'implication des représentants du personnel influencera les retombées sociales dont pourront bénéficier les salariés.

Ainsi, selon les moyens de communication, les messages ne seront pas les mêmes. Rares sont ceux qui se contentent dorénavant du simple panneau d'affichage légal et de la distribution de tracts.

Les sites Internet, les « blogs » relaient les informations et diffusent la communication au delà même des portes de l'entreprise. Par exemple, certains syndicats telle la CGT du secteur bancaire va employer des bandes dessinées autant attendues par les salariés que par la direction.

L'implication peut aussi être mesurée au nombre de commissions auxquelles ils participent. En effet, différentes commissions sont proposées, selon l'effectif de l'entreprise, sur des sujets très variés. Ainsi, il existe notamment la commission de la formation, commission de l'égalité professionnelle, commission économique, et d'autres commissions qui peuvent être créées par le Comité d'Entreprise sur des sujets spécifiques.

La conjonction du mandat électif et de la notoriété du mandat syndical confèrent aux représentants du personnel des prérogatives susceptibles de développer des compétences qui dépassent très largement celles d'un simple salarié.

### **2.2.2. Le mandat, source de compétences ?**

Nous l'avons vu, les missions dévolues aux représentants du personnel peuvent recouvrir de larges sujets au sein de l'entreprise. Il peut paraître ainsi assez évident que le temps consacré à ces mandats au service des autres, au sein de commissions ou en réunion est générateur de compétences, et que celles-ci se consolident dans le temps afin de les valoriser en sortie de mandat.

#### **2.2.2.1. Les compétences acquises en cours de mandat**

L'acquisition de compétences peut paraître être une évidence, cependant le fait de les identifier, d'en apprécier la maîtrise et de les valoriser est très délicat. D'autant plus que les missions exercées au cours des mandats ne sont pas codifiées avec des descriptions de poste ou des emplois repères comme le sont les postes occupés dans les entreprises. C'est ce qu'indique François Fatoux, délégué général de l'O.R.S.E. (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) lorsqu'il dit que « les chercheurs constatent que les compétences militantes sont difficiles à formaliser<sup>70</sup> ».

Paradoxalement, les représentants du personnel consacrent beaucoup de temps, voire un temps complet pour certains, à l'activité représentative, et abordent des sujets variés et poussés devant des décisionnaires.

---

<sup>69</sup> Cf. note page précédente sur l'article L. 2323-1 du code du travail.

<sup>70</sup> François FATOUX , « Concilier les activités syndicale et professionnelle », *Entreprise & Carrières* n°942, 17/02/2009.

Ainsi, lorsque Roland Chamard, secrétaire du C.C.E. de Renault Truck durant 8 ans, parle de son rôle lors de son mandat il évoque un « [...] poste à responsabilité, à l'image de celui que j'avais au CCE : une petite équipe, une certaine autonomie, un budget... »<sup>71</sup>.

Ces compétences, exercées pendant 8 ans, sont donc plus proches de celles du manager que de celles du technicien. Il reconnaît lui-même l'obsolescence de ses compétences de technicien faute de remise à niveau. En effet, la plupart des représentants du personnel parviennent à assurer des missions, assumer des responsabilités, voir gérer d'autres salariés, autant de compétences qu'ils n'auraient pu développer en restant sur leur poste d'origine.

Les compétences acquises dans le cadre du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) sont notamment très techniques et très réglementaires. C'est d'ailleurs au travers de formations financées par l'entreprise que l'acquisition de ces connaissances se fait.

Ainsi, comme le constate Bernard Grand, secrétaire de la CGT Renault Truck, « les compétences transversales que nous acquérons concernent, notamment, l'organisation de réunions, l'animation de groupes, l'analyse de documents..., [...] sans compter la connaissance globale de l'entreprise »<sup>72</sup>.

Il est vrai que les nombreuses présentations auxquelles le Comité d'Entreprise doit assister et, pour la plupart, émettre un avis consultatif, nécessitent un travail en amont de connaissance et compréhension de l'entreprise. Ce sont notamment ces connaissances que les différents programmes de Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) visent à reconnaître et à valoriser.

#### **2.2.2.2. Les exemples réussis de reconversion, de capitalisation existent**

Le passage pour un salarié, par un mandat syndical, pourrait-il alors passer pour un accélérateur de carrière ? De nombreux facteurs sont à prendre en compte dans ces considérations. Certes l'entreprise est un élément déterminant, avec sa propre politique et ses opportunités, mais également l'individu dont la motivation et les capacités permettront ou non de se repositionner. A l'extrême, les fermetures de sites amènent les leaders syndicaux à se repositionner sur le marché du travail, avec une expérience unique mais différemment interprétée.

Parmi les entreprises engagées dans une réelle démarche de conciliation des carrières syndicales et professionnelles, on peut citer à nouveau le groupe Axa qui a signé avec l'ensemble des fédérations syndicales et les coordinateurs syndicaux nationaux une charte sur « la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle ».

Le groupe Axa n'est pas le seul à s'être engagé dans la reconnaissance des parcours syndicaux mais il a été un des premiers, aujourd'hui accompagné par des entreprises telles que BNP-Paribas, Pôle emploi, Areva, EDF, LCL, mais également Nexter, Thales, EADS ou PSA qui prévoient tous à des degrés divers, des mesures d'accompagnement des représentants syndicaux pour l'exercice de leur mandat et l'évolution de leur carrière professionnelle.

---

<sup>71</sup> Véronique VIGNE-LEPAGE, *op. cit.*

<sup>72</sup> Véronique VIGNE-LEPAGE, *ibid.*

Indépendamment de ces mesures préventives qui visent à doter les représentants du personnel de solutions de sortie, plus nombreux sont les salariés qui vivent leur mandat loin de ces grandes entreprises ou de ce contexte. Certains, désignés ou promus leaders syndicaux dans un conflit de fermeture de site sont amenés à gérer par eux-mêmes leur sortie de carrière. C'est dans ce contexte que l'étude a été menée par Rachel Beaujolin-Bellet et François Grima<sup>73</sup>.

Celle-ci révèle que ce type d'environnement peut connaître plusieurs types de sorties. Ainsi, sur les vingt-neuf personnes rencontrées dans le cadre de cette étude douze sont « soit en situation de retrait du marché du travail (préretraite), soit en situation de chômage de longue durée, soit en situation de précarité durable (missions d'intérim de courte durée) ».

Pour cinq des personnes rencontrées, leur situation professionnelle « est celle d'un reclassement dans un nouvel emploi, mais qu'ils jugent peu satisfaisant, ou qui ne correspond pas à ce qu'ils souhaitaient, et qui est finalement vécu comme un déclassement ». Cinq autres de ces personnes rencontrées se sont vu proposer une responsabilité au sein de leur organisation syndicale, soit au niveau territorial (union départementale), soit au niveau confédéral.

Enfin, pour sept des personnes rencontrées, « elles se sont substantiellement reconverties, dans des métiers où les thématiques de l'emploi et de la gestion des relations sociales sont très présentes, mais en occupant des places radicalement différentes ».

C'est ainsi que ces derniers ont réussi à valoriser leur parcours, leur expérience et les situations de crise aux multiples intervenants pour rebondir avec une dynamique nouvelle. Ces anciens techniciens ou ouvriers du secteur industriel se sont alors réorientés vers des fonctions de conseiller emploi-formation à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), de contrôleur du travail, de directeur des ressources humaines, d'expert auprès de Comités d'Entreprise, ou encore de secrétaire général de mairie.

Pour certains, c'est même l'accomplissement d'un rêve, avec l'obtention d'une formation longue, d'un poste loin de leur quotidien. Ce peut-être également une révélation, avec la reconnaissance par les autres de compétences qu'ils n'avaient pas eux-mêmes eu conscience d'acquérir. Mais, sept personnes sur vingt-neuf, cela reste un ratio faible. Même s'il est vrai que les contextes de fermeture de site ne sont pas les exemples de reclassement massif aisé, on ne peut pas considérer, que globalement, le fait d'avoir été leader dans un conflit ait été un accélérateur de carrière. Mais il est vrai également, que nous sommes ici dans une situation extrême, qui n'est pas le quotidien des milliers de représentants du personnel.

Si l'idée d'un basculement nécessaire est séduisante en termes d'intérêt pour les parties prenantes (direction et RP), elle est en tout état de cause rendue obligatoire. L'accélérateur s'appelle la loi sur la démocratie sociale du 20 août 2008.

---

<sup>73</sup> Rachel BEAUJOLIN-BELLET et François GRIMA, *op. cit.*

## **B. La gestion de carrière active des représentants du personnel : une simple obligation ou une réelle opportunité ?**

Depuis plusieurs années la loi donne au dialogue social une place de plus en plus importante de sorte que directions et représentants du personnel trouvent des solutions spécifiques et adaptées à leurs entreprises. La proportion des délégués syndicaux dans les établissements augmente légèrement <sup>74</sup> et plus de 20 000 accords collectifs sont signés chaque année<sup>75</sup>. Pour autant, le taux de syndicalisation reste faible, à près de 5 % dans le secteur privé.

C'est pour pallier cette situation paradoxale que la loi portant réforme de la démocratie sociale a modifié en profondeur ses règles et ses fondements (1). Cette loi du 20 août 2008 porte en elle les germes d'un véritable changement de modèle de gestion des représentants du personnel dont les enjeux sur les partenaires sociaux sont éloquents (2).

### **1. Des obligations légales de plus en plus contraignantes**

Bien que significative, cette réforme de la démocratie sociale s'inscrit dans un mouvement, engagé depuis quelques années, de légitimation du syndicalisme et dont l'objet est de réduire le décalage entre représentation et représentativité.

Dès lors, ce qui la rend si singulière n'est pas tant les nombreuses évolutions législatives induites par la loi du 20 août 2008 (1.1.) que l'éclairage particulier qu'elle porte sur la nécessaire évolution des pratiques en matière de gestion de carrière des représentants du personnel (1.2.) et particulièrement celles des délégués syndicaux qui seront mécaniquement écartés du champ de l'activité représentative.

#### **1.1. Les nombreuses évolutions législatives**

La loi sur la représentativité est porteuse de nombreuses innovations (1.1.1) mais elle fragilise les carrières syndicales. Les partenaires sociaux doivent porter une attention particulière à cette dimension de la loi. Aussi des efforts doivent être consentis sur deux plans convergents, celui de la professionnalisation des représentants du personnel et celui de leur gestion de carrière (1.1.2).

##### **1.1.1. Une révolution pour une nouvelle démocratie sociale ?**

L'objet de l'ensemble de nos développements porte sur l'articulation et la corrélation entre les relations sociales et la gestion de carrière des représentants du personnel. Néanmoins, il est nécessaire dans le cadre qui nous occupe de souligner les innovations juridiques de la loi portant réforme de la démocratie sociale. Aussi il convient de vous présenter de façon prosaïque les traits essentiels de la loi de 20 août 2008.

D'abord, cette loi met fin à la présomption irréfragable de représentativité dont bénéficiait l'ensemble des organisations syndicales affiliées à l'une des cinq grandes confédérations (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO) en vertu d'un arrêté du 31 mars 1966.

---

<sup>74</sup> 63% en 2004 contre 54% en 1992.

<sup>75</sup> Bilan de la négociation collective en 2008, ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville.

Pour les autres organisations syndicales, il fallait prouver sa représentativité à l'appui des dispositions de l'article L 133-2 du code du travail<sup>76</sup> qui sériait cinq critères<sup>77</sup>.

Désormais seules les organisations syndicales cumulant les sept critères seront considérées comme représentatives. Il existe bien évidemment toutefois des dispositions transitoires, tant au niveau des entreprises (la présomption est maintenue jusqu'à la date d'organisation des prochaines élections) qu'au niveau des branches et interprofessionnel (première mesure d'audience, au plus tard le 20 août 2013).

Les 7 critères retenus par le législateur sont les suivants : l'indépendance, les effectifs d'adhérents et les cotisations, l'influence (caractérisée par l'activité et l'expérience), l'ancienneté (qui est toutefois précisée : deux ans minimum dans le champ professionnel et géographique de négociation, à compter de la date de dépôt des statuts), le respect des valeurs républicaines, la transparence financière (dont la preuve peut être apportée par le moyen de comptes certifiés) et le critère d'audience. Ainsi, un syndicat présent dans une entreprise ne pourra être considéré comme représentatif que s'il a obtenu au moins 10 % des voix lors des dernières élections au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel, ou à défaut des délégués du personnel ; au niveau de la branche et interprofessionnel ce critère est ramené à 8 %.

Il est important de préciser ici que la preuve de la représentativité doit être apportée à chaque niveau de négociation ; ainsi, un syndicat considéré comme représentatif au niveau d'un établissement ne le sera pas nécessairement au niveau global de l'entreprise (ou du groupe) si les résultats consolidés ne lui permettent pas de passer le seuil des 10 % à ce niveau.

La volonté du législateur, au regard de ces dispositions, semble clairement être de réduire le nombre de syndicats représentatifs (et ainsi de simplifier le paysage syndical), mais également de leur conférer une légitimité nouvelle, assise sur les élections professionnelles et leur influence réelle dans l'entreprise.

Ensuite, la loi du 20 août 2008 a décidé d'assouplir les conditions de participation aux élections professionnelles, tant au niveau de la négociation du protocole préélectoral que de l'accès au premier tour auparavant réservé aux seules organisations syndicales représentatives.

Alors que jusqu'à l'adoption de la loi du 20 août 2008 la négociation du protocole d'accord préélectoral, qui détermine notamment la répartition des salariés au sein des différents collèges et les modalités pratiques de l'organisation des élections, était réservée aux organisations syndicales affiliées à une des cinq grandes confédérations ou représentatives au sein de l'entreprise, la loi impose désormais :

- d'informer par affichage de l'organisation des élections, les OS qui satisfont au respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans, et dont le champ professionnel et géographique couvre l'entreprise ou l'établissement concerné. Cette information vaut invitation à négocier.

---

<sup>76</sup> Numérotation avant la réforme de mai 2008.

<sup>77</sup> Les effectifs, les cotisations, l'expérience, l'ancienneté, l'attitude patriotique pendant l'occupation (critères remplacé par la jurisprudence par des critères tel que l'audience électorale, activité et le dynamisme du syndicat) et l'indépendance (critère central).

- d'inviter par écrit les organisations représentatives dans l'entreprise, celles ayant constitué une section syndicale, ainsi que les syndicats affiliés à une OS représentative au niveau national et interprofessionnel.

Par ailleurs, alors que la validité du protocole était auparavant subordonnée à sa signature par l'unanimité des organisations syndicales pour les dispositions relatives à la répartition des effectifs au sein des différents collèges, et par la majorité pour les autres dispositions, la validité du protocole d'accord préélectoral est désormais subordonnée, pour l'ensemble de ses dispositions, à sa signature par les OS ayant recueilli la majorité des suffrages lors des dernières élections professionnelles ou, si les résultats ne sont pas disponibles, par la majorité des OS représentatives dans l'entreprise.

Le premier tour des élections professionnelles reste réservé aux organisations qui remplissent l'ensemble des critères permettant de négocier le protocole préélectoral.

Ces mesures nuancent clairement les nouvelles règles de la représentativité syndicale en permettant à davantage d'OS de participer aux élections professionnelles et ainsi d'investir la vie sociale des entreprises. C'est en cela que les DRH craignaient plus une atomisation du paysage syndical, qu'une simplification.

De plus, les conditions de création d'une section syndicale sont largement assouplies, mais le mandatement des délégués syndicaux doit désormais respecter une nouvelle obligation basée sur les suffrages des salariés.

La loi du 20 août 2008 imposant désormais aux organisations syndicales de prouver leur représentativité, elle leur permet en contrepartie de s'implanter plus facilement au sein de l'entreprise. Ainsi, alors que la création d'une section était auparavant réservée aux seules OS représentatives au sein de l'entreprise ou de l'établissement, peuvent désormais créer une section syndicale les syndicats représentatifs dans l'entreprise, les syndicats affiliés à une OS représentative au niveau national et interprofessionnel, les syndicats répondant aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans, et dont le champ professionnel et géographique couvre l'entreprise ou l'établissement concerné.

Il est enfin par ailleurs nécessaire également que l'ensemble de ces organisations syndicales concernées aient des adhérents.

Afin de faire vivre ces sections syndicales, et alors même que certaines OS ne pourront désigner de délégué syndical en raison de leur absence de représentativité, la loi a créé un nouvel acteur social, le représentant de section syndicale.

La désignation d'un délégué syndical est assujetti à une nouvelle condition, celle du suffrage électoral, il doit avoir reçu personnellement plus de 10 % des voix lors des dernières élections (CE, DUP ou à défaut DP). Cette règle vaut également pour la désignation du délégué syndical supplémentaire. En revanche, s'il ne reste plus aucun candidat satisfaisant à cette condition, l'OS peut désigner un DS parmi les autres candidats, ou à défaut ses adhérents.

Enfin, la loi précise que chaque OS ayant des membres élus au comité d'entreprise peut y nommer un représentant syndical, alors que cette possibilité était auparavant offerte à toutes les organisations considérées comme représentatives.

Ces dispositions ont clairement pour but de dynamiser la démocratie sociale en permettant à de nouveaux acteurs de participer et de tenter de peser davantage dans la vie syndicale de l'entreprise et en donnant une nouvelle légitimité aux délégués syndicaux qui seront désormais choisis parmi les élus.

Enfin, de nouvelles règles de validité des accords collectifs ont été instituées. Leur validité est subordonnée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 à la signature des OS ayant obtenu au moins 30 % des voix et l'absence d'opposition de celles ayant recueilli plus de 50 % des suffrages aux dernières élections professionnelles.

En tout état de cause, les dispositions relatives aux nouvelles règles de validité des accords collectifs (avec la mise en place du critère d'audience de 10 % concernant la représentativité des syndicats et la désignation d'un délégué syndical) modifient le rapport de force entre les partenaires sociaux.

Les organisations syndicales auront en effet une plus grande responsabilité dans l'engagement ou le refus de signer un accord collectif, tandis que les employeurs auront pour obligation de modifier leur stratégie de négociation, en raison d'un paysage syndical parfois totalement remodelé puisque certains délégués syndicaux perdront leur mandat.

Cette nouvelle donne doit conduire les partenaires sociaux à prendre conscience des enjeux induits par ces dispositifs parmi lesquels la professionnalisation et surtout la gestion de carrière des représentants du personnel qui s'imposent plus que jamais.

### **1.1.2. Les nouvelles obligations de négociation**

Alors que le droit français avait auparavant davantage les règles entourant la gestion des élus du personnel autour de l'interdiction de discrimination (cf. nos précédents développements) désormais les entreprises doivent prévoir des mesures concrètes concernant la conciliation des carrières syndicale et professionnelle (**1.1.2.2**).

Cette tendance est renforcée par la densification du champ de la négociation qui sous-tend une montée en compétence des représentants du personnel (**1.1.2.1**).

#### **1.1.2.1. La nécessaire professionnalisation des représentants du personnel**

La multiplication des thèmes soumis à la négociation entre partenaires sociaux pose la question de la nécessaire montée en compétences des représentants du personnel qui doit être prise en compte tant par les syndicats que par l'employeur.

Le calendrier social s'alourdit, ce constat est le résultat des nouvelles obligations de négocier. Alors que les directions et les syndicats étaient jusqu'à présents tenus de discuter sur les salaires, le temps de travail, la GPEC, le handicap, l'épargne salariale, la prévoyance et l'égalité professionnelle et salariale, ils sont également obligés, depuis 2009, de traiter les thèmes de l'emploi des seniors et des risques psychosociaux. Par ailleurs, les représentants du personnel devant être aujourd'hui consultés sur pratiquement tous les thèmes touchant à la vie de l'entreprise, il devient difficile aujourd'hui de ne pas consacrer en moyenne une réunion par semaine à la question du dialogue social.

Certaines entreprises ont certes résolu une partie du problème en décidant de conclure des accords cadres englobant plusieurs thèmes. Ainsi la direction et les syndicats de l'entreprise Veriplast Flexible (spécialisée dans l'emballage plastique souple) ont signé un accord collectif couvrant les champs de l'égalité, du handicap et de l'emploi des seniors. Toutefois, en dehors de ces expériences isolées mais réussies, cette frénésie de négociation entraîne des « effets collatéraux » qu'il convient de prendre en compte.

En effet, le manque de moyens accordés aux organisations syndicales et la difficulté pour traiter l'ensemble des dossiers en raison d'un manque de connaissances (sur des sujets parfois éminemment techniques), poussent les syndicalistes à cumuler les mandats afin d'avoir du temps et de monter en compétences.

Cette montée en compétences devient dès lors un enjeu crucial, et ce d'autant plus depuis la réforme de la loi du 20 août 2008. En effet, la mise en jeu régulière de la représentativité des organisations syndicales, induit une montée en compétence des représentants du personnel.

Il devient essentiel de maîtriser les dossiers pour s'engager en connaissance de cause, il est nécessaire d'être crédible devant des électeurs toujours plus avertis et exigeants.

Il s'agit également d'un enjeu vital pour l'entreprise puisqu'une montée en compétences des représentants du personnel entraînera *de facto* une hausse de la qualité du dialogue et certainement une accélération du processus de négociation.

La responsabilité de cette question semble donc aujourd'hui partagée et nécessitera également irrémédiablement une évolution des mentalités.

Les organisations syndicales ont depuis longtemps développé un catalogue de formations à destination de leurs adhérents. Elles ont également, pour la plupart, créé un centre de formation dirigé par un membre en charge de son développement (notamment la CGT et la CFE-CGC), et noué de nombreux partenariats destinés à former leurs adhérents ayant des responsabilités syndicales en entreprise sur des sujets extrêmement précis et techniques qui nécessitent des compétences spécifiques.

S'il est difficile de juger ici de la pertinence et de la qualité des formations dispensées, on peut toutefois souligner un réel effort de la part des syndicats afin de préparer au mieux leurs adhérents aux responsabilités qui sont les leurs. Elles regrettent en revanche le manque de moyens accordé par la loi en matière de formation syndicale et notamment le faible niveau de financement des congés de formation économique et sociale et de formation syndicale (il est en effet prévu, dans les entreprises de 10 salariés et plus, que ces congés soient rémunérés dans la limite de 0,08 % du montant des salaires payés pendant l'année en cours).

Afin de favoriser la montée en compétences des représentants du personnel, il devient alors nécessaire de revoir le statut de la formation syndicale mais également de faire évoluer le regard des employeurs, en règle générale teinté de méfiance. Par ailleurs, il leur sera obligatoire d'accepter le fait (qui représente pour certains un risque) d'avoir en face d'eux, à la table des négociations, des interlocuteurs mieux préparés, donc plus impliqués et peut-être plus pointilleux.

En tout état de cause, il est également possible aux entreprises de participer activement au développement des compétences de leurs élus et mandatés afin notamment de pouvoir en maîtriser le processus. A cet égard, il est intéressant de souligner la volonté du groupe Manpower de développer, dans le cadre de son nouveau pacte social, un Institut du Développement Social, permettant aux représentants du personnel de l'entreprise de suivre des formations spécifiques leur offrant la possibilité d'accroître des compétences en lien avec l'exercice de leur mandat.

#### **1.1.2.2. Gestion de carrière des représentants du personnel : une gestion active par des mesures concrètes**

La loi du 20 août 2008 renforce un peu plus le dispositif de non discrimination des représentants du personnel en prévoyant dans un premier temps qu'un accord détermine les mesures à mettre en œuvre pour concilier vie professionnelle et carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise en tant que représentant du personnel élu ou désigné dans l'évolution professionnelle des salariés.

En outre, la loi précise que la négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus, devra aussi porter sur le déroulement de carrière des salariés dotés de responsabilités syndicales et sur l'exercice de leurs fonctions.

Par ailleurs, en ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience, notamment professionnelle, la loi y ajoute expressément l'expérience liée à l'exercice de responsabilités syndicales<sup>78</sup>.

Ces dispositions tendent semble-t-il à renforcer encore un peu plus la démocratie sociale en tentant, vraisemblablement, d'attirer de nouveaux salariés vers le syndicalisme, en les rassurant sur les conséquences que pourrait avoir leur engagement syndical sur leur déroulement de carrière.

### **1.2. Une évolution nécessaire des pratiques : la gestion de carrière du RP**

La loi du 20 août 2008, et notamment son article 7, provoque une accélération dans la prise de conscience de la nécessaire gestion de carrière. Dès lors, il ne s'agit plus seulement de rechercher l'efficacité de l'activité syndicale par une politique de formation mais également de chercher à faire valoir les qualités induites par cette activité.

La carrière des représentants du personnel peut être conçue de deux façons, pas nécessairement exclusive l'une de l'autre : soit le modèle individuel où le représentant du personnel est lui-même agent de sa progression de carrière, soit le modèle structurel où la carrière de l'individu est organisée, structurée par les caractéristiques des politiques organisationnelles (**1.2.1**). En tout état de cause, l'activité représentative produit du savoir. Si une concordance existe sur ce principe, les discussions portent beaucoup plus sur l'acquisition et la reconnaissance de ce ou ces savoirs (**1.2.2**).

#### **1.2.1. Les influences exogènes et endogènes**

La gestion de carrière, dans l'absolu et en dehors de toutes spécificités relatives aux représentants du personnel, conduit à se poser au moins une question. Pourquoi certains réussissent mieux que d'autres ? Cette question mérite évidemment d'être posée pour les représentants du personnel.

---

<sup>78</sup> Articles L. 2141-5, L. 2242-20 et L. 6111-1 du code du travail.

Les facteurs influant sur la gestion de carrière sont plus au moins déterminants. Une rapide typologie peut être mise en exergue qui repose sur une dichotomie : facteurs individuels et facteurs contextuels.

Mais avant de s'attacher à étudier ces deux catégories de facteurs, il nous semble pertinent de définir dans une partie liminaire la notion de réussite de carrière. A cet égard, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Wayne, Liden, Kraimer et Graaf<sup>79</sup> qui rappellent que le succès de carrière peut être défini « à la fois en termes objectifs, où le succès comprend des réalisations observables comme la progression de salaire ou le taux de promotion, et « en termes subjectifs », où l'indicateur principal de succès de carrière est la satisfaction de la personne envers sa propre carrière ».

Ce que nous retenons dans cette définition, ce sont les critères objectifs en ce qu'ils offrent une grille d'analyse permettant d'apprécier tous les facteurs d'influences (tant individuels que contextuels).

En effet, les critères objectifs permettent de s'extraire de la satisfaction de la personne envers sa propre carrière sans pour autant éluder la motivation de la personne. Ces critères objectifs se rapportent essentiellement à la progression dans l'entreprise ou la société.

Au-delà de la diversité de positions, on peut s'entendre sur un consensus qui souligne l'importance des facteurs de contexte dans la dynamique de la gestion de carrière du représentant du personnel.

A cet égard, on peut sérier, sans que cette liste présente un caractère complètement exhaustif, certains éléments prépondérants qui peuvent influencer sur la gestion de carrière du représentant du personnel : la réputation du représentant dans l'entreprise qui est étroitement liée aux représentations des managers (représentations qui au demeurant sont souvent construites sur des conjectures et des schémas de pensée), le degré d'investissement dans l'activité représentative (représentant permanent ou non, cumul de mandats), l'optimisation du réseau social (c'est-à-dire existence d'un support de la part de l'organisation syndicale et nature du lien ; relation avec les acteurs économiques et politiques par exemple certains leaders syndicaux peuvent être amenés à rencontrer des personnalités politiques nationales ou locales, etc.)<sup>80</sup>.

Ces facteurs contextuels constituent une base à partir de laquelle il est possible d'expliquer la trajectoire de carrière des représentants du personnel. C'est une trajectoire d'exclusion, de déclassement ou de rebond.

L'effet d'une mauvaise réputation constitue un marqueur qui sera négatif, pour ne pas dire rédhibitoire pour la progression de carrière du représentant du personnel. En effet, les travaux de Rachel Beaujolin-Bellet et François Grima tendent à établir une corrélation étroite entre l'image attachée à l'étiquette syndicale et l'entrave à la progression de carrière. Ainsi, leur étude, dont ils nuancent le caractère représentatif puisqu'ils ont observé 29 cas de trajectoires de leaders syndicaux, souligne l'image négative de la CGT au sein du patronat. D'ailleurs, les représentants du personnel expriment être « marqués au fer rouge ».

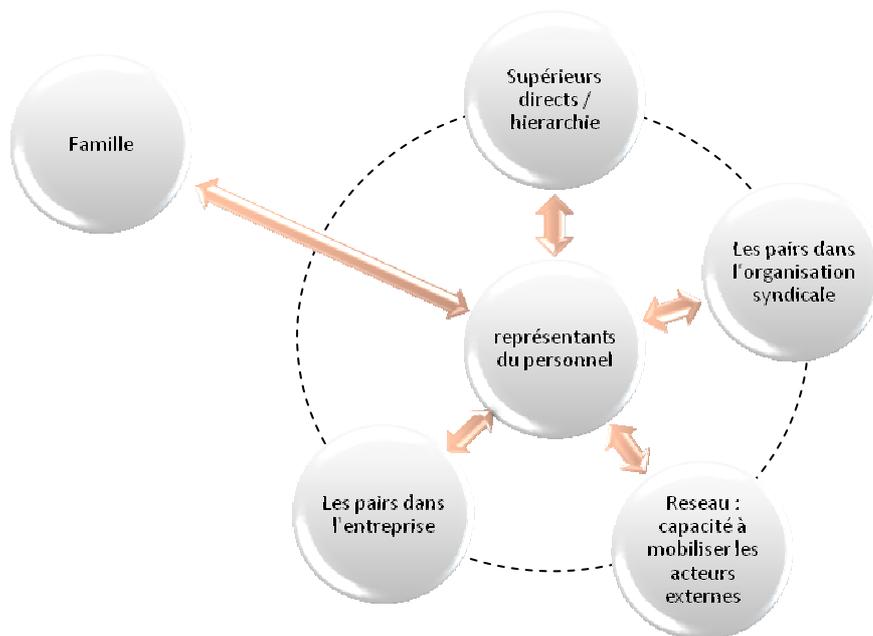
---

<sup>79</sup> S.J.WAYNE, R.C. LIDEN, M.L KRAIMER, et I.K. GRAF, "The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success", *Journal of Organizational Behavior* vol.20, n°5, 1999, p. 577-595.

<sup>80</sup> Rachel BEAUJOLIN-BELLETT et François GRIMA, *op. cit.*

Par ailleurs, le niveau d'investissement dans l'activité représentative constitue le socle d'une trajectoire de carrière réussie. En effet, le fait de ne jamais être totalement permanent et de conserver un lien avec leur fonction dans l'entreprise permet de rester en prise avec les exigences du terrain. Ce temps dédié aux fonctions professionnelles dans l'entreprise permet de maintenir l'expérience du métier.

Enfin, la capacité du représentant du personnel à mobiliser les acteurs externes constitue un truchement pour orienter sa trajectoire de carrière vers sa cible de la progression. Ainsi par exemple d'un délégué CFDT du groupe Lagardère qui occupa des fonctions importantes au sein du Racing Paris 1 entre 1983 et 1989.



Les facteurs contextuels ne sont pas les seuls à agir sur la gestion de carrière du représentant du personnel. Les facteurs individuels influent également sur la trajectoire de carrière.

En effet, la manière dont le représentant du personnel fait sien le champ du possible en matière de mobilité fonctionnelle et en fait usage pour développer ces projets à un effet sur sa carrière. Sans rentrer dans les considérations afférentes à l'intériorisation de norme et de valeur, c'est-à-dire les stratégies, les perceptions et les habitudes qui sont construites notamment par cette intériorisation, il conviendrait de souligner que le représentant du personnel est un acteur de sa propre carrière. En effet, il n'est pas possible de gérer la carrière de celui qui se met volontairement et consciemment au ban de l'entreprise. Au-delà des problématiques (évoquées précédemment) sur la méthode d'évaluation, il convient de souligner la difficulté d'évaluer une personne qui ne se prête pas à l'exercice. Et par contiguïté, comment former un salarié qui s'y refuse surtout dans un contexte où le lien de subordination est relativisé par le statut protecteur ?

Aussi, le caractère proactif du représentant du personnel, plus que pour le salarié lambda, est déterminant pour la gestion de carrière.

Par ailleurs, d'autres facteurs individuels influent sur la gestion de carrière du représentant du personnel : l'âge, le genre ou la formation initiale.

Il ressort des travaux réalisés par Rachel Beaujolin-Bellet et François Grima que le genre est parmi les facteurs individuels celui qui agit le plus sur la gestion de carrière du représentant du personnel. En effet leur étude révèle que les femmes connaissent une meilleure progression de carrière. Ces résultats peuvent sembler contradictoires avec les travaux qui tendent à établir que les femmes sont entravées dans leur construction de carrière.

Pour autant, conscientes du plafond de verre qui les pénalise dans un parcours syndical durable, les représentantes du personnel s'engagent donc plus volontairement dans des parcours de formation professionnelle.

Faut-il souligner par ailleurs que l'expérience militante a pu jouer « pour ces femmes un rôle libérateur autorisant la construction d'un espace de réalisation de soi, voire une revanche sur l'histoire »<sup>81</sup>.

L'ensemble de ces facteurs, dont on a pu mesurer l'influence sont de nature à alimenter le débat sur la méthode pour acquérir et reconnaître le savoir

### **1.2.2. Les éléments du débat**

Les qualités et les savoirs acquis au cours de l'activité représentative doivent faire l'objet d'une reconnaissance. Mais cette reconnaissance est à double titre cautionnée. D'abord, on peut s'accorder à penser, et les études tendent à l'établir, qu'il y a une réticence à admettre l'existence d'autres formes sociales de constructions de savoirs en dehors des voies classiques et académiques (en l'occurrence l'école, l'université ...).

Ensuite, les connaissances acquises par l'activité représentative souffrent d'un déficit de notoriété, les connaissances et savoirs acquis au cours d'un mandat social ou politique sont plus facilement reconnus.

En toute hypothèse, force est de constater que cette reconnaissance est restée pendant longtemps négligée par les organisations syndicales elles mêmes.

Pour autant, bien que ne s'imposant pas par son caractère d'évidence, de nombreuses études, parmi lesquelles celles de l'université de North London<sup>82</sup>, distinguent différents « ensemble de savoirs induits » par l'activité représentative : des « savoirs spécifiques » (les méthodes de l'action revendicative par exemple) et un ensemble de « savoirs génériques » (technique de gestion du personnel, gestion de budget).

Dès lors qu'il est établi que l'activité représentative induit des savoirs et des connaissances, la question reste entière. En effet, quel type de reconnaissance doit-on envisager ?

La problématique qui sous tend cette interrogation est celle de la méthode à emprunter : doit-on emprunter les voies explorées pour les autres salariés ?

---

<sup>81</sup> Rachel BEAUJOLIN-BELLET et François GRIMA, *ibid.*

<sup>82</sup> P. PHILO, "Accrediting the Activism of English Trade Unionists on Higher Education", dans Michel ROCCA. et al.(éds.),

*La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, pp. 9-17, 2001.

Cette question nous conduit à une remarque relative aux systèmes de reconnaissance des qualités et des connaissances ayant pour objet la certification des acquis pour faciliter la mobilité sur le marché du travail. Ces « dispositifs de reconnaissance-formation sont structurés par l'idée d'un accès à une profession codifiée par une nomenclature »<sup>83</sup>. Cette situation conduit le représentant du personnel à faire un choix entre une reconversion vers une profession à déterminer ou une profession syndicale, sachant que pour cette dernière option, demeure la question de savoir si la profession de syndicaliste constitue un métier.

Quoiqu'il en soit, Michel Rocca<sup>84</sup> souligne à cet égard (à juste titre selon nous) « qu'il s'agisse du développement de la professionnalité représentative ou de la reconversion professionnelle, les exemples ne manquent pas ».

C'est ce que nous allons tenter de démontrer dans nos futurs développements, à travers les exemples de professionnalisation du parcours militant et la valorisation des compétences acquises en cours de mandat.

## 2. Les enjeux de la gestion de carrière des représentants du personnel pour les parties prenantes

Compte tenu de l'ensemble des éléments que nous venons de voir, nous avons souhaité synthétiser quelles étaient les opportunités ou les menaces pour chacune des parties prenantes.

Les parties prenantes	Enjeux positifs	Enjeux négatifs
<p style="text-align: center;"><b>LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p>	<p>- <b><u>Une diminution des coûts</u></b> Actuellement, le reclassement des représentants en fin de mandat coûte cher aux directions. Il n'est pas rare en effet, que le RP reste plusieurs mois sans être affecté sur un poste, avant de pouvoir retravailler à nouveau, quand sa « sortie de mandat » n'a pas été préparée. Pendant ce laps de temps, le salaire continue à être versé sans finalement de contrepartie effective. Avec la mise en œuvre de dispositifs de gestion de carrière, le premier retour sur investissement sera déjà, d'éviter ce genre de situation.</p> <p>- <b><u>Une fluidité des mobilités</u></b> Ces nouveaux dispositifs de carrière viendront renforcer la fluidité de la mobilité interne.</p>	<p>- <b><u>Le temps</u></b> Les changements ne vont pas intervenir de suite. Cet investissement s'inscrit dans la durée avec un possible sentiment de perte de temps et d'énergie au début.</p> <p>- <b><u>Un nouveau processus</u></b> Une complexité accrue à gérer deux filières parallèles (l'une pour les salariés, l'autre encadrée différemment pour les représentants)</p>

<sup>83</sup> Michel ROCCA, « Formation syndicale et validation des acquis de la militance », *Education Permanente* n° 154/2003-1, p. 169.

<sup>84</sup> Michel ROCCA, *ibid.*

Les parties prenantes	Enjeux positifs	Enjeux négatifs
<p align="center"><b>LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (suite)</b></p>	<p><b><u>- Un niveau de débat élevé</u></b> Les formations délivrées aux représentants du personnel auront pour effet de les professionnaliser et de les rendre experts. Cela va impliquer une hausse de la qualité des échanges.</p>	<p><b><u>-La montée en compétences des représentants</u></b> Elle va requérir des efforts supplémentaires de la part des directions, pour adapter leur discours au niveau de qualification plus élevé des représentants.</p>
<p align="center"><b>LA DIRECTION GENERALE</b></p>	<p><b><u>- Un vecteur d'apaisement</u></b> Un climat social plus serein car l'écoute est développée.</p>	<p><b><u>- Un engagement financier supplémentaire</u></b> Un investissement financier de départ est à prévoir pour développer les dispositifs de gestion de carrière et permettre la réalisation des formations supplémentaires qui seront accordées aux représentants du personnel.</p>
<p align="center"><b>LES REPRESENTANTS DU PERSONNELS</b></p>	<p><b><u>- Un gage de sécurité</u></b> La gestion de carrière va apporter au RP une sécurisation de son parcours professionnel et le fait de ne plus avoir à choisir systématiquement entre deux carrières (représentative ou professionnelle) <b><u>- Une image positive</u></b> Elle va initier également un changement de la perception de son rôle, pour lui-même et pour les autres.</p>	<p><b><u>- Un engagement de sa part</u></b> Mais il doit accepter les contraintes du dispositif et être lui-même acteur de son projet professionnel.</p>
<p align="center"><b>LES CONFEDERATIONS SYNDICALES</b></p>	<p><b><u>- Un système favorable</u></b> Les Organisations Syndicales sortiront de la problématique du reclassement de leurs délégués permanents en entreprise, situation à laquelle elles sont aussi confrontées. Elles ont ici des intérêts communs avec l'entreprise. <b><u>- Une image positive</u></b> La gestion de carrière des représentants du personnel va renforcer l'attractivité de leur rôle et générer potentiellement de nouveaux adhérents et candidats pour les organisations syndicales, répondant ainsi à leur problématique de renouvellement des délégués.</p>	<p><b><u>- Des concessions</u></b> Un rapprochement sera nécessaire, au moins dans le dialogue et la construction des parcours, avec la direction générale donc avec le patronat. Cette plus grande ouverture peut les amener à faire des compromis. Les organisations syndicales peuvent avoir l'impression qu'elles perdent du pouvoir et que l'entreprise se substitue à leur action dans la gestion de carrière et ainsi les dépossède de leurs représentants.</p>

Les parties prenantes	Enjeux positifs	Enjeux négatifs
<p style="text-align: center;"><b>LES MANAGERS</b></p>	<p><b><u>- Plus de lisibilité</u></b>  Les managers auraient plus de visibilité et la connaissance d'une ligne de conduite à adopter.  Cela peut aussi les aider dans une de leur mission, sur l'implication et la motivation des salariés et entraîner une meilleure adhésion des salariés au projet d'entreprise.</p>	<p><b><u>- Un nouveau positionnement</u></b>  Il s'agira pour eux d'affronter les situations d'évaluation du représentant du personnel mais aussi d'agir de façon équitable pour ne pas discriminer les autres salariés.</p> <p><b><u>- La perte partiellement de leurs bons éléments</u></b>  Les managers devront accepter le risque de voir les bons éléments partir sur des missions représentatives et donc sortir, en partie de l'équipe « productive ».</p>
<p style="text-align: center;"><b>LES SALARIES</b></p>	<p><b><u>- Des ouvertures</u></b>  Ils auront de nouvelles perspectives d'acquisition de compétences.</p> <p><b><u>- Une image positive</u></b>  Le dispositif entraînera un changement du regard qu'ils portent aujourd'hui sur les missions du représentant (Attractivité du rôle de RP)</p>	<p><b><u>- Mais point de vigilance</u></b>  L'investissement réalisé dans la gestion de carrière des RP peut se faire au détriment des salariés. Il faudra donc considérer, notamment, un accroissement du budget formation pour ne pas pénaliser les autres salariés.</p>

## **II. Les réalités du terrain : d'une prise de conscience généralisée aux prémices d'un nouveau mode de relations entre partenaires sociaux**

Comme nous avons pu le constater, la gestion de carrière des représentants du personnel, si elle n'est pas une problématique nouvelle, est devenue un enjeu fort pour les entreprises, notamment depuis la réforme de la représentativité syndicale issue de la loi du 20 août 2008 sur la démocratie sociale. La professionnalisation des RP ainsi que l'évolution et le développement de leur carrière professionnelle appellent en effet désormais une réflexion approfondie devant mener à des mesures concrètes permettant une gestion efficace, voire efficiente, de ces salariés au statut si spécifique, dans une logique gagnant-gagnant.

Il est dès lors opportun et même indispensable, à propos d'un thème aussi pragmatique et quotidien de la vie d'une entreprise, de s'intéresser aux pratiques existantes mais également aux réflexions qui ont été menées et qui continuent à être menées actuellement sur cette problématique.

Nous nous attacherons dès lors, dans la suite de ce mémoire, à préciser et analyser ces différentes réflexions et propositions à partir d'une enquête terrain dont nous présenterons, dans une partie liminaire, le panel interviewé ainsi que le guide ayant présidé à la réalisation des différents entretiens.

Nous développerons ensuite l'ensemble des éléments ressortant des ces nombreuses rencontres qui nous permettront d'aborder de nombreux thèmes, certains très généraux comme la vision actuelle du dialogue social, la difficile intégration des représentants du personnel dans l'entreprise ou encore l'impérieuse nécessité d'inclure dans le champ de la réflexion, outre les directions des ressources humaines, bien évidemment, et les comités de direction, les managers, que M. Gérard Taponat, Directeur des Relations Sociales du groupe Manpower France, considère comme des acteurs sociaux, et les organisations syndicales ; mais d'autres, plus pragmatiques, comme la nécessaire professionnalisation des RP et la conciliation des carrières syndicale et professionnelle, nous permettront d'aborder plus précisément les pratiques actuelles en matière de gestion de carrière des représentants du personnel, en cours ou à l'issue de leur mandat.

Enfin, nous tenterons, dans une dernière partie, à partir de ces premiers éléments de réflexion, de dessiner les contours futurs d'un nouveau mode de relations sociales.

Ainsi, alors que la gestion actuelle des représentants du personnel fait apparaître une diversité des visions et des pratiques très contingentes **(A)**, nous tenterons de faire émerger, à partir de ces premières tentatives, les éléments pouvant amener à une réelle transformation des pratiques **(B)**.

### **Partie liminaire**

#### **Définition du panel d'enquêtes**

Lors de la préparation du mémoire, il est apparu assez rapidement que la question de l'amélioration du dialogue social, dont la gestion de carrière des représentants du personnel constitue un angle d'attaque spécifique, était sans aucun doute un sujet protéiforme et nécessitait, par voie de conséquence, une large enquête terrain, permettant d'aborder cette problématique au sein d'entreprises aux caractéristiques variées (secteur d'activité, taille, population...).

Cette diversité devait en effet permettre, selon nous, de recueillir des avis différents et nombreux en raison des attentes nécessairement également nombreuses et variées sur ce thème, et ce afin de dresser un panorama qui soit le plus large possible des pratiques et positions en la matière. Et il est important de relever ici que la notion de contingence, intimement liée à la gestion de carrière des représentants du personnel (qui peut s'avérer très différente en fonction de la taille et du secteur de l'entreprise, de la personnalité de son directeur général, DRH ou DRS, de la personnalité même des RP ou de la population principale de la structure), abordée par un grand nombre des personnes interviewées, nous a confortés dans cette optique.

Toutefois, cette notion de diversité ne devait pas se cantonner uniquement aux caractéristiques des entreprises choisies, mais devait également refléter l'ensemble des acteurs intéressés par ce sujet, qu'ils soient DRH, directeurs généraux ou encore conseillers en stratégie sociale ou membres d'une organisation syndicale.

### **Les consultants**

Ainsi, nous avons décidé dans un premier temps de nous rapprocher de cabinets conseils spécialisés en stratégie sociale, afin de recueillir leur vision sur le dialogue social et plus spécifiquement la gestion de carrière des représentants du personnel, comme le cabinet Cesar Consulting, spécialisé dans la mobilisation des hommes autour de la conduite de projets de changement sensibles, complexes ou en crise (progression du management, développement de nouvelles compétences, conduite d'une restructuration, prévention ou gérer une problématique sociale...). En effet, le cabinet intervenant en matière d'anticipation et de gestion du risque social (construire une stratégie sociale et syndicale, refondre le dialogue social, maîtriser et gérer les conflits), il semblait important de recueillir l'avis d'un des membres fondateurs de la structure afin de l'interroger sur les enjeux nouveaux issus de la loi du 20 août 2008 et leurs conséquences sur la stratégie du dialogue social en entreprise.

Nous avons également pris contact avec la fondatrice du cabinet H&O, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises sur les pratiques sociales et managériales, en raison des différentes problématiques que le cabinet est amené à gérer, en matière notamment d'accompagnement à la réintégration des représentants du personnel non réélus, mais également du poste que la fondatrice a occupé au sein de l'organisation syndicale CFTD<sup>85</sup>, puisqu'elle a été en charge, entre 2002 et 2006, du recrutement et de la reconversion des membres de l'organisation.

Par ailleurs, il nous a semblé indispensable de nous rapprocher de l'Association Dialogues, dont le fondateur a occupé les fonctions de secrétaire national de la branche « Banque et Assurance » de l'organisation syndicale CGT<sup>86</sup>. En effet, l'association s'est donnée pour mission de réunir autour d'une même table des représentants patronaux des grands groupes français, des syndicalistes et des experts en vue de trouver des solutions originales et innovantes visant à promouvoir le dialogue social. Elle a notamment mis en place une formation en collaboration avec Sciences-Po Paris visant à professionnaliser les représentants du personnel et mené une réflexion approfondie sur leur évaluation dans le cadre de l'exercice de leurs missions.

---

<sup>85</sup> Confédération Française Démocratique du Travail.

<sup>86</sup> Confédération Générale du Travail.

Enfin, nous avons pris contact avec un professeur d'université (Paris XII et Reims Business School) en raison de ses nombreux travaux sur la transition professionnelle des leaders syndicaux et sur la reconstruction d'identité des représentants du personnel à la suite d'un conflit social important.

### **Les entreprises**

En raison des problématiques très différentes qui peuvent être présentes dans les entreprises, en fonction notamment de leur secteur d'activité, de leur taille ou encore de leur population majoritaire, il nous a semblés important de diversifier le panel des structures interrogées.

Ainsi, nous avons décidé de nous rapprocher de la société DHL Supply Chain France (4 000 salariés), filiale du Groupe Deutsche Post, spécialiste mondial de la logistique d'entrepôts et du transport, et notamment de son VP RH France et VP « Stratégies Relations Sociales » pour la zone UKIFEMEA (UK, Europe, Middle East, Africa) et du Groupe Alstom Power (2 000 salariés), un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production d'électricité et de transport ferroviaire et de son DRH France, afin de connaître la stratégie en matières de dialogue social au sein de deux grands groupes du secteur industriel.

Dans le secteur des services, nous avons pris contact avec des groupes du secteur bancaire, comme la Banque Palatine, Filiale du groupe BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne), banque d'entreprise et de patrimoine qui compte près de 1 200 salariés en France, et du secteur assurantiel, tel le Groupe Axa France (14 000 salariés dont 4 000 commerciaux), dont nous avons interrogé la coordinatrice des Institutions Représentatives du Personnel, ancienne avocate en droit social. En effet, Le groupe Axa est considéré comme ayant une vision avant-gardiste et innovante en matière de dialogue social : ainsi, après avoir signé une charte sur la reconnaissance du parcours syndical et prévu un certain nombre de mesures conciliant vie syndicale et carrière professionnelle dans le cadre d'un accord d'entreprise actuellement en cours de renégociation, le groupe propose aux organisations syndicales représentatives, depuis 2010, de suivre la formation organisée par l'Association Dialogues afin de professionnaliser les représentants du personnel.

Par ailleurs, toujours dans le secteur des services, il nous est apparu évident de nous rapprocher du Groupe Manpower France (4 400 collaborateurs permanents, spécialiste du placement de salariés intérimaires), et notamment de son directeur des relations sociales, en raison de sa décision de refondre son pacte social, avec notamment comme objectif de revoir la gestion de carrière des représentants du personnel et de leur donner l'ensemble des moyens nécessaires à l'exercice de leurs missions en termes de professionnalisation et donc de compétences.

Nous avons également décidé d'interroger le VP RH (zone EMEA : Europe, Middle Est, Africa) de la société Sierra Wireless, groupe nord américain (200 salariés en France et 1 000 à travers le monde) qui développe et commercialise des solutions sans fil (applications M2M<sup>87</sup>). Il semblait en effet intéressant ici de recueillir l'avis du DRH d'une entreprise de haute technologie, dont la population des salariés est à forte dominante cadre et dont les préoccupations peuvent donc être différentes, en matière de dialogue social et de gestion de carrière des représentants du personnel.

---

<sup>87</sup> Machine to Machine.

Il nous a semblé également intéressant de nous rapprocher de structures à but non lucratif, telle la Mutualité Française, qui rassemble 700 mutuelles de santé pour 38 millions d'assurés, afin de mettre en relief le témoignage de sa directrice des ressources humaines, ancienne directrice des relations sociales, avec les réflexions menées par les DRH de sociétés commerciales, qu'elles soient industrielles ou dans le secteur des services. Par ailleurs, il est important de rappeler ici que le monde associatif et mutualiste a pu apparaître comme un interlocuteur privilégié des syndicats en matière de gestion de carrière des représentants du personnel, la Macif ayant notamment signé un partenariat l'engageant à accueillir des syndicalistes à l'issue de leur mandat.

Nous avons également décidé d'interroger, dans une optique semblable, l'ancien directeur des ressources humaines du groupe Pages Jaunes (1 000 salariés), ancienne filiale du groupe France Telecom appartenant aujourd'hui à un fond de pension américain ; en effet, historiquement, et en raison de son rattachement à France Telecom, l'entreprise a connu un dialogue social de type « fonction publique » avant d'être confrontée à la réalité du secteur privé. Les mutations successives des Pages Jaunes ont ainsi donné lieu à de nombreuses radicalisations et tensions de la part des organisations syndicales, et il semblait intéressant d'aborder, à travers cette rencontre, la problématique du changement de statut d'une entreprise et ses conséquences sur le dialogue social et la posture des partenaires sociaux.

Enfin, il nous a semblé important de nous rapprocher d'un directeur général afin de recueillir son témoignage sur sa vision du dialogue social et de la gestion des représentants du personnel, problématique qui intéresse bien évidemment au premier les DRH, mais également et plus globalement les membres des comités de direction, en raison de ses impacts certains sur la stratégie d'une entreprise. C'est pourquoi nous avons pris contact avec l'ancien directeur général du groupe RCI Banque, détenu à 100 % par le groupe Renault, et spécialisé dans les financements et services automobiles des réseaux Renault, Nissan, Dacia, Renault Samsung Motors.

### **Les organisations syndicales**

La gestion de carrière des représentants du personnel est certes une problématique dont la responsabilité relève en grande partie des entreprises, mais il semble également bien évidemment que les réflexions sur ce thème concernent aussi les organisations syndicales : elles ont un rôle fondamental à jouer tant dans la gestion de leurs adhérents, qu'ils soient permanents ou non, que dans la proposition de solutions à négocier avec les pouvoirs publics et les entreprises.

Ainsi, la première organisation rencontrée a été la CFE-CGC<sup>88</sup>, qui se définit statutairement comme le syndicat au service des cadres, ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et forces de vente. Il semble s'agir du syndicat peut-être le moins touché par cette problématique dans la mesure où il dispose de peu de permanents au sein même des entreprises et où la réintégration à l'issue du mandat est sans doute la plus aisée en raison du niveau d'études, de l'expérience et du statut de ses adhérents. Toutefois, cette organisation a été à l'origine d'une proposition de loi sur le « contrat d'engagement social », qui proposait la mise en œuvre de nombreuses mesures nouvelles en faveur de la gestion de carrière des représentants du personnel. Nous avons donc décidé de prendre contact avec le secrétaire national en charge de la Formation Initiale et du Dialogue Social et de la responsable du centre de formation de la Confédération.

---

<sup>88</sup> Confédération Générale de l'Encadrement.

Nous avons décidé ensuite de nous rapprocher de l'organisation syndicale CFDT et avons eu le privilège de pouvoir interroger M. Jean Kaspar, aujourd'hui consultant et secrétaire national de l'organisation entre 1988 et 1992, afin de recueillir son témoignage sur l'évolution du dialogue social en France et la gestion de carrière des représentants du personnel, et les pistes éventuelles en vue d'une relation harmonieuse, ou à tout le moins cohérente, entre les partenaires sociaux.

De même, afin de diversifier le statut des membres des organisations syndicales interrogés, en vue toujours de recueillir des avis différents et variés en fonction des problématiques et réflexions de chacun, nous avons pris contact avec un secrétaire national CFDT de la société DHL Transports, ancien membre permanent de l'organisation syndicale ; il semblait en effet que la double casquette de notre interlocuteur lui permettait d'avoir une vision d'ensemble sur le sujet de la gestion du dialogue social et des représentants du personnel, à travers notamment son expérience personnelle.

Enfin, il nous a semblé naturel de contacter l'organisation syndicale CGT afin de recueillir les éléments de leur réflexion quant à la gestion de carrière de leurs militants. Après de nombreux contacts, il nous a dès lors été conseillé de rencontrer le responsable de la vie syndicale de la Confédération, en charge de la réflexion sur le parcours professionnel des adhérents, qui nous également permis de rencontrer le responsable de la formation et donc de la professionnalisation des membres de l'organisation.

Comme nous pouvons le constater, le panel des personnes interrogées est large et nécessitait par conséquent la réalisation d'un guide d'entretien nous permettant de faire le lien entre l'ensemble de ces témoignages.

### **Le guide d'entretien**

Le guide de l'entretien se décompose en cinq grandes parties : les trois premières sont très factuelles et permettent d'identifier les différents protagonistes interrogés et la structure qu'ils représentent, tandis que les deux dernières abordent plus spécifiquement le thème du dialogue social et de la gestion de carrière des représentants du personnel et les différentes problématiques qu'il soulève.

### **Les parties factuelles**

La première partie permet tout simplement de connaître la fonction occupée actuellement par nos interlocuteurs, leur ancienneté dans la structure et enfin leurs fonctions précédentes afin de pouvoir dessiner leur parcours professionnel.

La deuxième partie aborde quant à elle plus spécifiquement l'identité de l'entreprise et ne concerne par conséquent qu'une partie du panel interrogé. Elle présente ainsi le nom de l'entreprise, son objet social et secteur d'activité, ses principales implantations, les effectifs (France et Monde) et les caractéristiques principales des salariés (genre, catégorie, statut...).

Enfin, la troisième partie, qui concerne également uniquement les entreprises, permet de présenter les caractéristiques des représentants du personnel au sein des différentes structures interrogées.

Elle aborde ainsi les organisations syndicales, représentatives ou non, présentes, le nombre de délégués syndicaux, la présence ou non de « permanents » ou « semi-permanents » (dont le temps consacré au mandat est supérieur à 50 % du temps de travail), les Institutions représentatives existantes et enfin le taux de turnover lors des élections professionnelles.

La quatrième partie du guide d'entretien est quant à elle consacrée à un état des lieux permettant de recueillir les impressions de nos interlocuteurs sur leur vision du dialogue social et sur ses fonctions. Il est ainsi posé en premier lieu la question de la définition du dialogue social, telle qu'elle peut être exprimée par les personnes interrogées : est-elle ainsi limitée aux dispositions légales et réglementaires et aux obligations pesant sur les partenaires sociaux en matière de négociation, de consultation et d'information ? Ou est-elle plus large et englobe-t-elle la communication sociale à travers notamment le rôle de relais des managers ?

Il est ensuite demandé si le dialogue social est nécessaire ou si l'entreprise peut s'en passer et si oui, quels sont les objectifs que l'on peut lui assigner (s'agit-il par exemple de limiter au maximum les conflits éventuels ou le dialogue social doit-il au contraire permettre d'impliquer et d'associer davantage les salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise à travers leurs représentants ?). La question est également posée de savoir si le dialogue social peut jouer un rôle dans la performance économique de l'entreprise et si oui, quelle peut être sa valeur ajoutée.

Ensuite une série de questions est abordée concernant les contours du dialogue social au sein de l'entreprise (et concerne donc à nouveau une partie du panel interrogé) : il est ainsi demandé à nos interlocuteurs de définir les attentes de leur hiérarchie (et notamment des comités de direction) en matière de dialogue social, de le qualifier selon leurs propres critères (qui peuvent être par exemple l'absence de conflit ou le nombre d'accords signés...) et enfin de définir son lien avec le climat social de l'entreprise. Il est enfin abordé la question de savoir si la promotion du dialogue social est un enjeu actuel ou permanent du groupe et enfin de savoir si cette démarche, si elle est réelle, doit être concertée avec les organisations syndicales présentes.

Cette série de questions devait permettre selon nous d'appréhender, de manière globale, l'approche actuelle du dialogue social dans les différentes structures interrogées et éventuellement déterminer un lien entre ces approches et la gestion de carrière des représentants du personnel, thème qui fait l'objet de la cinquième et dernière partie du guide d'entretien.

Au cours de cette partie est tout d'abord posée la question de savoir si nos interlocuteurs considèrent que la loi du 20 août 2008 fait ou non entrer les relations sociales dans une nouvelle ère en raison notamment des nouvelles règles de représentativité des syndicats, des nouvelles conditions de validité des accords collectifs ou encore de l'obligation de l'article 7 du dispositif législatif enjoignant les entreprises à prévoir des mesures permettant de concilier les carrières syndicale et professionnelle des représentants du personnel et de prendre en compte les compétences développées au cours de leur mandat dans leur évolution professionnelle.

Il est ensuite posé la question de l'anticipation éventuelle des conséquences de la loi, en matière notamment de réintégration des représentants du personnel non réélus, et du fait de savoir si ce thème de réflexion était déjà une problématique de l'entreprise avant la réforme, et si oui, dans quel

sens.

S'agit-il de réconcilier l'économique et le social, dans l'optique d'un bon climat social ou de capitaliser sur les compétences mises en œuvre par les représentants du personnel dans le cadre de leur mission au profit de la collectivité des salariés.

Ensuite est abordée, pour les entreprises, la question de savoir si le fait d'avoir un mandat est perçu comme un frein pour l'évolution de carrière des salariés et si des mesures spéciales sont mises en œuvre afin de communiquer autour de la valorisation des carrières syndicales.

En matière d'outils, il est demandé à nos interlocuteurs quels sont ceux qui leur paraissent les plus pertinents parmi les suivants : l'établissement de ponts entre carrière professionnelle et carrière syndicale ou contraire le cloisonnement des deux carrières, la mise en place d'outils de professionnalisation des représentants du personnel, d'outils de reclassement adaptés ou encore la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation spécifique au mandat. A ce sujet, il est également posé la question de savoir si l'évaluation des représentants du personnel présente des difficultés particulières ou si elle est gérée tout simplement, de façon identique à celle des autres salariés de l'entreprise.

Enfin, la dernière question est consacrée aux compétences acquises en cours de mandat afin de savoir si ces compétences sont réelles, et si elles peuvent faire l'objet d'une reconnaissance au sein d'une entreprise dans le cadre de l'évolution de carrière des représentants du personnel.

L'ensemble de ces questions nous a permis de dresser un panorama des différentes réflexions et positions, voire même pratiques, de nos interlocuteurs en matière de gestion de carrière des RP et de leurs conséquences éventuelles sur le dialogue social. Il est en outre important de préciser ici que si ce guide a été spécifiquement rédigé en vue d'entretiens consacrés à des entreprises, il a également servi de base aux rencontres organisées avec les consultants et les organisations syndicales dans la mesure où il permettait d'aborder l'ensemble des problématiques du sujet traité.

Nous allons dès lors par la suite présenter, dans les paragraphes qui suivent, l'ensemble des éléments ressortant des entretiens afin de confirmer ou d'infirmer si les problématiques soulevées dans la première partie du mémoire font partie des thèmes de réflexion de nos différents interlocuteurs et si oui, quelles sont les solutions envisagées ou apportées en matière de gestion de carrière des représentants du personnel.

## **A. La gestion de carrière des représentants du personnel : de la diversité des visions, à la contingence des pratiques**

### **1. Pourquoi le dialogue social doit-il occuper une place stratégique dans l'entreprise ?**

En considérant la littérature et l'actualité qui entourent notre sujet, nous pouvons légitimement nous demander si une vision stratégique du dialogue social existe dans les entreprises et si le représentant du personnel occupe une place définie au regard de cette stratégie ?

Au-delà des déclarations d'intention, combien d'entreprises intègrent vraiment le dialogue social comme une partie de leur stratégie business ? Combien d'entre-elles dépassent les limites de la déclaration d'intention pour mener une vraie politique sociale ? **(1.1)** Enfin, quelle est la compréhension des missions du Représentant du personnel dans l'entreprise ? Et comment peut agir pour valoriser ses missions ? **(1.2)**

#### **1.1 Quelle image du représentant du personnel dans l'entreprise ?**

##### **1.1.1. Vision stratégique de la fonction du représentant du personnel et plus largement du dialogue social**

###### **« L'entreprise est socialement responsable »**

L'entreprise a une fonction sociale. Aujourd'hui, la vie économique repose sur des cycles courts (notion de temps) qui conduisent à une déshumanisation. Les individus n'ont plus le temps de gérer la complexité de leur environnement. Selon le Directeur des Ressources Humaines d'Alstom France, « L'une des missions de l'entreprise est de redonner de l'humanité : par l'ambiance et le bien-être au sein de l'équipe de travail ». Les enquêtes internes de climat social montrent, pour la plupart, que la principale motivation des salariés repose sur l'ambiance au travail, avant le salaire.

« L'entreprise doit aider les individus à redonner du sens à leur vie, car ils sont abîmés dans leur vie personnelle ». Le dialogue social est un des vecteurs qui permet de travailler sur des dispositifs d'accompagnement du salarié au-delà de la simple relation contractuelle.

Les représentants du personnel sont une facette du dialogue social. Ils sont nécessaires, car sans eux, la démocratie sociale ne peut exister (comme en politique, il existe une démocratie parlementaire).

###### **« Une communauté humaine avant tout »**

Jean Kaspar, lui, fait le lien avec l'implication des salariés dans l'entreprise : « Ce n'est pas parce que c'est une obligation légale ou économique que le dialogue social doit avoir une place stratégique mais parce que l'entreprise est avant tout une communauté humaine ».

Pour que cette communauté humaine soit mobilisée et impliquée, le dialogue social doit être développé. La pratique actuelle des directions est de confier le succès de l'implication et de la motivation des salariés à la ligne managériale. Selon Gérard Taponat, Directeur des Relations Sociales du Groupe Manpower France : « Les managers sont les premiers délégués du personnel (DP) de l'entreprise ». Cependant, les représentants du personnel ont un rôle à jouer dans cette implication. Le social n'est pas considéré aujourd'hui comme un choix stratégique or, il contribue à une meilleure implication du personnel dans l'entreprise. « A ce titre, il est nécessaire qu'il sorte des dispositions d'un simple SMJ (Service Minimum Juridique) », selon Jean Kaspar, et finalement que chacun retrouve sa place. Les managers particulièrement sollicités, coincés entre le Sommet stratégique et le Centre Opérationnel<sup>89</sup> n'ont pas la capacité à remplacer les représentants du personnel. Ils ne jouent pas sur les mêmes tableaux.

### **« La réconciliation de l'économique et du social »**

Pour Gérard Taponat, l'entreprise doit élever le dialogue social au rang stratégique de l'entreprise pour réconcilier l'économique et le social. Chaque représentant du personnel doit désormais être en mesure, au même titre que n'importe quel salarié, de participer au développement économique de l'entreprise à laquelle il appartient. « L'employabilité des RP est aujourd'hui un problème central mais dont le degré de difficulté dépend nettement du cœur de métier de l'entreprise. Repenser les carrières syndicales est devenu aujourd'hui un enjeu fondamental, sous peine du non renouvellement des effectifs syndicaux ».

Culturellement, on ne peut plus limiter le dialogue social aux discussions légales avec les Institutions Représentatives du Personnel (IRP). De trop nombreuses évolutions ont changé la donne : l'évolution même des syndicats, les nouvelles technologies de communication, et enfin l'évolution du rôle des managers qui ne sont plus de simples managers d'exécution mais qui prennent une part active dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Le dialogue social est, en tout état de cause, un « adjuvant » fort de la compétitivité de l'entreprise et apporte une valeur ajoutée tangible à trois niveaux :

- 1) **en termes de connaissance et de respect du planning** : un bon dialogue social peut permettre de gagner du temps par rapport à ses concurrents ;
- 2) **en termes d'adhésion du corps social à un projet** : si les salariés sentent qu'il y a eu un réel échange, une réelle prise en compte des avis des parties prenantes, ils adhéreront plus facilement ;
- 3) de manière enfin moins perceptible, un bon dialogue social joue **un rôle dans la dynamique générale de l'entreprise** (motivation des RP et des salariés).

Dans leur grande majorité, tous nos interlocuteurs ont reconnu l'absolue nécessité d'un dialogue social de niveau stratégique avec les représentants du personnel. Tous, sauf un Directeur des Ressources Humaines qui nous a proposé une vision totalement opposée<sup>90</sup>.

### **« Le social, au sens IRP, relève uniquement de problématiques locales »**

---

<sup>89</sup> Henry MINTZBERG, *Structures et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1979.

<sup>90</sup> Qui préfère rester anonyme.

« Nous avons besoin de syndicats pour signer des accords mais pas pour parler aux salariés. Le dialogue social de l'entreprise passe par les managers ». Pour autant, pour que les managers tiennent ce rôle social, il faut les aider. Il faut notamment mettre en place un système de correspondants locaux, un dispositif puissant qui permet de recentrer les fonctions des représentants dans l'entreprise.

Les syndicats ont toujours des postures où l'on sent poindre la mission révolutionnaire des origines. Cela s'applique surtout pour les syndicats Sud et CGT, la CFDT étant dans une mouvance progressiste. Tous les syndicats ne sont pas « dans le dialogue social », ni dans une recherche de signature d'accord. Les syndicats sont formés à la confrontation mais pas du tout à un tour de table à l'allemande. « La judiciarisation des rapports est plus qu'un symptôme, c'est un objectif ».

Le fait de se poser la question d'une vision stratégique du dialogue social partagée avec les représentants du personnel, montre une opposition entre la vieille Europe latine et le reste de l'Europe. Par exemple, les pratiques anglo-saxonnes en entreprise sont largement basées sur l'implication du personnel, c'est-à-dire le « people engagement » et beaucoup moins sur une dynamique sociale au sens des IRP. Les discussions avec les représentants tournent autour de problématiques locales. Il est clair, en tout état de cause, que « l'on a les syndicalistes que l'on mérite ».

### **1.1.2. Le dialogue social : une simple représentation théâtrale avec un jeu d'acteurs ?**

Selon Jean Kaspar, le dialogue social est considéré comme un simple processus obligatoire, il recouvre des moments d'information et de communication, de consultation, de concertation, et de négociation. Mais combien d'entreprises négocient-elles réellement au sens premier du terme ?

La plupart du temps, elles sont déjà dans l'après-négociation. Sûres de leur fait et tenant une ligne de conduite bien précise, elles ne laissent la place à aucun contre-pouvoir dans l'entreprise.

La négociation n'est-elle qu'une illusion ? D'après M. Kaspar, nous connaissons les mots d'ordre des Directions Générales aux DRH avant les séances de négociations. En général les messages sont clairs : « que ça coûte le moins possible », « pas de vagues », « que la négociation ne remette pas en cause l'équilibre général ». Devant ces injonctions, le DRH met alors en œuvre un comité de pilotage, en général constitué d'un juriste et d'une personne d'un service important, qui établissent ensemble une proposition d'accord puis se demandent « comment allons-nous vendre cela aux Représentants du personnel ? ».

Par la suite, toutes les stratégies qui seront présentées en réunion de négociation seront construites à partir de cette proposition d'accord. On sonde, on modifie par des réunions bilatérales<sup>91</sup>, on ajuste avant la réunion. « La conséquence, c'est que lors de la réunion avec l'ensemble des représentants, ils sont en réaction. S'il y avait une coresponsabilité dès le départ, il n'y aurait pas cette réaction » (Jean Kaspar).

La consultation, étape cruciale du dialogue social où l'on essaie de faire progresser « l'acceptabilité »

---

<sup>91</sup> Réunions off réunissant la Direction et les organisations syndicales prises individuellement.

de la décision que l'on est amenée à prendre, est tout simplement occultée. Probablement pour des questions de temps (nous avons vu précédemment que le temps de la direction n'était pas le même que celui des organisations syndicales et que le temps d'aujourd'hui était par ailleurs accéléré par les effets web, mondialisation et par la nécessaire rentabilité rapide voulue par l'actionnaire) ; mais aussi parce que la concertation, étape imbriquée dans le processus du dialogue social est source de conflits. Les tensions, les discussions sont chronophages et il n'y a finalement aucune raison de s'embarrasser de cette étape harassante. Dans la mesure où la direction sait où elle va, allons y !

Pour autant, ces deux étapes clefs que sont la consultation et la concertation font partie d'une co-construction. « Quand on implique quelqu'un, il est plus enclin à accepter ». La co-construction éviterait la réaction des représentants en réunions de négociation et permettrait d'ouvrir sur des échanges responsables, voire d'en partager les bénéfices.

Il est ici intéressant de faire le parallèle avec le leitmotiv actuel des directions générales sur l'importance que revêtent l'implication et la motivation des salariés dans leur travail et dans l'entreprise. Considéré comme levier de résultats et de rentabilité, il semble que ce même principe ne soit pas appliqué aux représentants du personnel. Ne sont-ils pas eux-aussi des salariés que l'entreprise doit impliquer et motiver ?

Nous pouvons nous en étonner, car paradoxalement, une mauvaise gestion du dialogue social ou des représentants du personnel peut, *a contrario*, entraîner une dégradation de l'image de l'entreprise à l'extérieur, instaurer un climat délétère pour le bien être des salariés et finalement nuire à la bonne marche de l'entreprise.

« La vision du dialogue social par la DG ou la DRH reste finalement assez liée au secteur. Ainsi, dans le secteur de l'industrie, qui a connu de nombreuses crises et des moments difficiles de luttes, de tensions, une attention particulière y est portée. C'est peut-être moins évident dans le secteur des services. Les nouvelles pratiques RH sont plus théoriques que pratiques : c'est dangereux et peut coûter très cher. **Il faut privilégier la stratégie sociale par le terrain.** Le Medef (Mouvement des Entreprises de France) ne s'y intéresse pas du tout, contrairement à l'UIMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie)» déclarent nos interlocuteurs de la CFE CGC.<sup>92</sup>

Xavier Didry, consultant, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises sur leur problématique sociale, indique qu'elles ont « un besoin impérieux de relations sociales et d'IRP qui fonctionnent. C'est un préalable à tout le reste et à un dialogue social de bon niveau. » Dans un certain nombre de cas, les DRH et dirigeants n'ont pas de politique sociale proactive. « L'initiative ne revient pas toujours au DRH et les élus prennent alors l'initiative car ils ne se sentent pas écoutés ».

Dès lors, pourquoi est-il si difficile de « tirer vers le haut » le dialogue social ? De redorer le blason du représentant du personnel et de ses missions dans l'entreprise ? Pourquoi restons-nous au niveau des simples obligations légales, quand ces dernières ne suffisent pas à en tirer le meilleur parti, à en faire un levier stratégique, contributif, au même titre que l'implication des salariés au profit de l'entreprise ?

### **1.1.3. Une vision trop caricaturale du représentant du personnel qui empêche d'élever**

---

<sup>92</sup> Bernard VALETTE : Secrétaire National en charge de la formation initiale et du dialogue social & Karina AITOUFELLAH : Responsable du centre de formation CFE-CGC.

## le débat au niveau stratégique

A ce titre Jean Kaspar indique : « Les représentants du personnel sont des membres du Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT), du Comité d'Entreprise (CE), mais aussi des Délégués du Personnel (DP). A ce titre, ils développent des compétences d'expression, de coordination et des expertises techniques... **Mais c'est un cercle vicieux, les RP, pris par leurs activités syndicales, s'éloignent de leur formation initiale et leur métier de départ. De ce fait, ils restent de plus en plus longtemps dans leurs activités syndicales et s'éloignent des réalités de la base et cela empêche aussi l'émergence de nouveaux candidats...** ».

*In fine*, le RP s'éloigne de la base qu'il est censé représenter. En perdant la proximité, il perd notoriété et crédibilité. Paradoxalement, il n'est plus perçu comme un collègue mais comme quelqu'un qui détient du pouvoir, de l'information et qui finalement est proche de la direction. Il est perçu comme quelqu'un qui a plus d'avantages que ceux qu'il est censé défendre. Il ne travaille pas à son poste et personne ne lui dit rien, il est protégé.

Il tombe sans le vouloir dans un statut particulier, que les salariés vivent comme une discrimination vis-à-vis d'eux. Les règles qui valent pour tous ne valent plus pour lui. Pour preuve notamment, le fameux entretien annuel d'évaluation qui donne lieu à de larges discussions entre managers et DRH puisque ces premiers ne savent comment évaluer les représentants du personnel et renvoie aux RH le soin de le faire.

Les représentants du personnel souffrent d'une mauvaise image parce que la loi française leur octroie une protection spécifique et qu'il y a fréquemment des abus dans la désignation des délégués syndicaux. Par exemple, ce salarié convoqué à un entretien en vue de sanction qui a été désigné délégué syndical, 15 jours après avoir reçu son courrier à l'entretien préalable, par la fédération locale. Ces faits sont connus des autres salariés. Ces pratiques forment un vrai ressentiment, voire autoalimentent une haine à l'égard des « profiteurs du système ». Ces pratiques syndicales doivent être remises en cause. Les organisations syndicales doivent s'emparer du sujet de l'abus sur les protections des mandats ». <sup>93</sup>

Les syndicats doivent prendre conscience du fait qu'ils sont partie prenante du rejet syndical et ne devraient pas accepter de comportement de ce type. La protection des mandatés ne doit pas favoriser une certaine catégorie de personnes au détriment d'une autre et aller à l'encontre des collègues et/ou de décision de la hiérarchie. Si l'entreprise a décidé de sanctionner un salarié pourquoi cette décision est-elle immédiatement reconnue comme infondée ? C'est ce que semble supposer l'organisation syndicale qui donne le mandat à la personne convoquée : elle remet en cause, en quelque sorte, la décision de l'employeur alors qu'elle ne connaît pas le contexte. Pourquoi ce salarié est-il soudain « protégé » au détriment d'un autre salarié qui ne fait pas la même démarche auprès d'un syndicat ? Ou est l'égalité de traitement dans une action de ce type ?

Selon André Chaperon, « Les syndicats devraient mettre en place des plans d'actions et se donner les moyens de faire un peu de ménage dans leurs pratiques qui détériorent *in fine* leur propre image ».

---

<sup>93</sup> Expérience que nous a fait partager André CHAPERON, DRH des Pages Jaunes, aujourd'hui à la retraite.

Dans ce contexte il est difficile pour qui que ce soit, y compris pour une direction qui soutiendrait une transformation des relations avec les représentants, d'aller vers un dialogue social moderne, en cautionnant ces pratiques.

« Le climat est plutôt tendu avec une population assez revendicative, et une vision des DS (délégués syndicaux) par la direction plutôt négative. » indique l'un de nos interviewés.

A la question de savoir pourquoi cette expérience, ces compétences ne sont pas prises en compte par les entreprises, alors qu'elles apparaissent comme largement transférables dans la vie professionnelle, Patrice Huart<sup>94</sup> met en avant la perception actuelle du dialogue social par les dirigeants qui, pour lui, n'a pas vraiment évolué : « **le dialogue social est d'abord perçu comme frein à l'activité de l'entreprise**. Le rapport de force qu'il induit, plus que culturel, serait en fait **structurel**, et les parties prenantes auraient du mal à s'en démarquer.

Michel Brax, DRH d'ED (Groupe Carrefour) témoigne dans le livre de Raphael Garcia<sup>95</sup>, à la question de ce dernier « Quelle opinion avez-vous des confédérations syndicales ? » Il répond : « J'ai une opinion plutôt négative. A l'exception de la CFDT qui n'hésite pas à renégocier les « sacro-saints » avantages acquis, les autres syndicats, y compris ceux qui se disent réformateurs, campent sur des bases conservatrices, clientélistes et corporatistes. Il n'y a guère de corrélation entre les positions syndicales nationales et celles prises en entreprise. La caractéristique majeure des représentants des syndicats en entreprise est de n'avoir aucune ligne syndicale définie. Pourquoi ? J'estime que leur degré de motivation pour la cause syndicale est très faible. Leur motivation est sous-tendue d'abord, par des intérêts personnels (qu'est-ce que je gagne ou je perds personnellement, dans ma situation de syndicaliste ? Qu'est ce qu'on me propose ?) ; ensuite, par des intérêts catégoriels (ma région, mon établissement, mon service...) ; les autres intérêts les indiffèrent. On peut voir des syndicalistes passer d'un syndicat à un autre, au gré des fâcheries ou des intérêts personnels. Régulièrement, certains veulent monnayer leur départ. En caricaturant à peine, on peut dire que la filière syndicale est la meilleure voie possible pour quitter l'entreprise dans les meilleures conditions ! Il faut noter également le faible niveau de formation des syndicalistes ».

Cette opinion n'est pas isolée. Elle reflète ce que nous entendons fréquemment en entreprise et ce qui est partagé par bon nombres d'interlocuteurs. Cette vision caricaturale, issue des constats du quotidien, empêche d'élever le débat sur le terrain stratégique.

Toutefois, au travers de nos enquêtes terrain, les interviewés ont majoritairement reconnu l'importance des missions du représentant du personnel dans l'entreprise et du dialogue social ainsi que la nécessité de construire une stratégie du dialogue social. C'est sur cet idéal de la mission syndicale en entreprise, qu'il faut construire.

Construire cette stratégie, c'est s'arrêter pour réfléchir au système de management social que l'on souhaite avoir dans l'entreprise, c'est réfléchir sur ce système à un, deux, trois ans, pour l'inscrire dans la durée. C'est répondre aux questions : que veut-on faire en termes de management social ?

---

<sup>94</sup> M. HUART est aujourd'hui permanent syndical CFDT, délégué syndical central de l'entreprise DHL. Il a auparavant occupé des fonctions nationales au sein de la branche transports de la CFDT et a participé au premier mouvement de grève d'ampleur ayant participé au blocage de la France en 2004.

<sup>95</sup> R. GARCIA et P. COQUART, *op. cit.* p. 75.

Comment faire participer les Instances Représentatives du Personnel ? Comment leur donner un vrai rôle ? Le DRH de Sierra Wireless nous fait partager son point de vue : « Il est dur pour un DRH d'arriver à un équilibre dans le dialogue social : il faut maintenir cet échange, ce partage, mais ne pas trop rendre les représentants complices car cela va les décrédibiliser. Il faut les rendre crédibles, leur montrer les limites de leur rôle. Il faut également en tout état de cause avoir conscience de leur grand intérêt, de leur rôle en matière de régulation sociale, de leur valeur ajoutée dans l'entreprise.

**Un dialogue responsable et respectueux est un levier d'action riche.** Car à l'inverse, la menace permanente du délit d'entrave tarit tout. Elle met en place une guerre froide, mais mieux vaut une politique de dissuasion. « Si tu me menaces de délit d'entrave, je ne te donnerai pas d'informations complémentaires... » Il faut leur apprendre à ne pas utiliser systématiquement les moyens légaux. Guerre froide non, guerre ouverte non plus, c'est plutôt la dissuasion. »<sup>96</sup>

Concrètement, comment faire pour que le dialogue social soit considéré comme un enjeu stratégique ? Jean Kaspar répond « en montrant l'utilité des Institutions Représentatives du Personnel par exemple, en démontrant l'utilité du représentant du personnel, en lui redonnant la place qu'il a perdue et qui lui revient. » Jean Kaspar évoque l'existence de deux représentations dans l'entreprise et de la distance qu'il y a entre les deux. Il s'agit de la distance entre la représentation collective et la représentation sociologique de l'entreprise. Il est nécessaire, selon lui d'avoir conscience de cette distance et de la gommer. « Les plus jeunes considèrent (à tort ou à raison) que l'engagement collectif peut nuire à un bon déroulement de carrière professionnelle. C'est leur sentiment. Ils constatent que les missions syndicales ne sont pas valorisées ».

La démonstration d'une valeur ajoutée des représentants du personnel et la reconnaissance de leur mission par la direction et la ligne managériale est un vecteur d'élévation du dialogue social au niveau stratégique de l'entreprise. La loi du 20 août 2008 a renforcé la nécessité pour l'entreprise d'être présente sur ce sujet, car bon nombre de leurs représentants peuvent désormais se retrouver en reconversion professionnelle, privés de mission syndicale.

Cette question est d'autant plus importante que va se poser pour l'entreprise, le problème du coût de ses salariés, incapable de reprendre leur poste de travail, sans plus aucune mission à mener mais qui vont continuer à peser dans la masse salariale de l'entreprise. Sur le long terme, l'entreprise va perdre de son capital social, elle sera face à des personnes dont elle n'aura pas su adapter les compétences et qui vont devenir tout simplement inemployables.

#### **1.1.4. Ces entreprises qui innovent : la mise en avant du dialogue social**

« Dans la culture AXA, le dialogue social est bien plus large que les réunions obligatoires des IRP et les obligations juridiques de l'employeur. Le nombre d'accords signés est d'ailleurs bien supérieur aux simples obligations légales. Le dialogue est extrêmement poussé au quotidien, en dehors du cadre juridique des réunions. Il existe beaucoup de réunions « off » et d'entretiens bilatéraux avec telle ou telle organisation syndicale. Plus qu'un enjeu actuel, sa promotion est un enjeu permanent », explique la Coordinatrice IRP du Groupe AXA.

---

<sup>96</sup> Etienne MENUT, VP RH EMEA de Sierra Wireless.

Chez AXA, les attentes de la direction générale, du comité de direction peuvent s'évaluer au regard de l'importance accordée au département relations sociales du groupe. Celui-ci a en effet un véritable poids dans les décisions stratégiques à prendre (notamment en termes de timing) ; il a un pouvoir d'alerte important et informe le comité de direction de l'opportunité d'un projet en termes d'adhésion des organisations syndicales et du corps social dans son ensemble.

Ce dialogue permanent, en « off » ou de manière officielle, permet d'anticiper les difficultés ou les points de désaccord bloquants. Il permet une grande visibilité, partagée, sur les actions à venir. « On ne constate pour l'instant aucune rupture entre les partenaires sociaux, qui se font confiance mutuellement en raison notamment de l'honnêteté qui sous-tend leurs rapports ».

Concrètement, comment cela fonctionne-t-il chez AXA ? Dans le numéro 991 d'Entreprises et Carrières du 02/03/2010<sup>97</sup>, la journaliste Martine Rossard, expose le dispositif mis en place par Axa : la démarche s'inscrit dans le cadre d'une charte AXA portant sur la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle. Celle-ci a été signée, à l'automne dernier, par tous les syndicats de l'entreprise à l'exception de FO.

« Des mesures d'accompagnement concernent également les collaborateurs qui souhaitent s'engager dans un parcours syndical », déclare Corinne Guillemain. Ces derniers peuvent bénéficier du soutien des équipes RH lors de la prise de mandat, pendant son exercice et après, avec des entretiens tripartites salarié/manager/RRH. « Discuter de l'articulation des activités professionnelles avec le mandat permet de mettre à l'aise le salarié, le syndicat et le manager, c'est très positif », assure Corinne Guillemain. Pour elle, « la charte reprend en partie des pratiques installées depuis longtemps et vise à instaurer dans la durée l'innovation sociale au sein de l'entreprise ».

« A notre connaissance, AXA est la seule entreprise à s'être dotée d'un texte dédié à la conciliation de la carrière professionnelle et du syndicalisme, ainsi qu'à la valorisation de l'expérience acquise dans ce cadre. Cela dit, la plupart des accords de droit syndical des entreprises comportent maintenant un chapitre consacré à ces deux questions. C'est le cas, par exemple, de PSA, dont l'accord de droit syndical du 22 décembre 2009 prévoit une VAE syndicale... ».

**La Mutualité Française**, quant à elle, s'engage à étudier l'évolution professionnelle des représentants du personnel en s'appuyant notamment sur **les évaluations et les évènements professionnels survenus dans la carrière du salarié**.

**Par ailleurs, la direction du groupe Thales**<sup>98</sup> (31 000 salariés en France) s'est engagée à **ne signer que des accords majoritaires**, c'est-à-dire signés par des syndicats, représentant au moins 50 % des salariés. L'accord de droit syndical et de dialogue social du 23 novembre engage en outre la direction en matière de dialogue social, réaffirmant le respect des IRP et définissant la vision stratégique de la direction qui, au travers d'accords majoritaires, donne le maximum de légitimité aux représentants du personnel.

Thales réaffirme par cet accord l'importance des organisations syndicales dans la marche de l'entreprise; sa détermination à permettre leur développement, sa volonté de faciliter la mission de représentativité du personnel dans l'établissement/entreprise.

---

<sup>97</sup> *Entreprises et Carrières*, N° 991.

<sup>98</sup> *Liaisons Sociales au Quotidien*, Mardi 9 janvier 2007 - N°0055//22000077\_ LSQ n°14784.

Elle entend ainsi **favoriser le dialogue social avec les représentants du personnel à tous les niveaux de décisions du groupe** et notamment dans les établissements, lieux privilégiés de l'intervention et du développement des organisations syndicales. »

**Le groupe Nexter** indique également dans son accord relatif au droit syndical et aux Institutions Représentatives du Personnel au sein de l'UES du 1<sup>er</sup> décembre 2008 que « **l'exercice d'un mandat représentatif du personnel ou d'une organisation syndicale est assimilé à une activité professionnelle car il relève et participe pleinement au fonctionnement normal de l'entreprise** ». Nexter affirme ainsi le positionnement stratégique des représentants du personnel : « A ce titre, les signataires estiment que la reconnaissance des acteurs syndicaux et représentants du personnel dans leur identité et leurs responsabilités propres constitue une condition première de l'existence d'un véritable dialogue social. Le principe de non discrimination en raison de l'exercice d'activités syndicales ou de représentations des salariés doit trouver sa traduction concrète dans le déroulement de carrière de salarié exerçant des responsabilités syndicales, de façon à ce que l'exercice normal de telles responsabilités ne pénalise pas l'évolution professionnelle des intéressés ».

## **1.2. Quels sont les leviers qui permettent à l'entreprise de valoriser les missions du représentant du personnel ?**

« Les organisations syndicales françaises « rament » derrière un vrai problème de représentativité donc de légitimité » nous fait partager Jacques Lauvergne, DRH d'Arcelor France. C'est une réalité, nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, les organisations syndicales représentent seulement 8 % des salariés. La représentativité est virtuelle. Elle repose sur une abstention qui n'a cessé de croître ces dernières années pour les élections professionnelles. Les revendications et représentativités se perdent dans le magma des cinquante organisations syndicales françaises<sup>99</sup>.

Paradoxalement, nous pensons que c'est en partie à l'entreprise de prendre le relais et d'aider le représentant du personnel à reconstruire sa légitimité.

### **1.2.1. Restaurer la confiance**

Nous avons analysé dans notre première partie les phénomènes de recul des taux de syndicalisation et de perte de confiance dans le militantisme collectif.

« **Cette crise de confiance est beaucoup plus générale et s'adresse à l'ensemble des corps de représentation (direction et salariés)**, à l'exception éventuellement des coordinations sauvages qui semblent plus correspondre à un manque de confiance envers les représentants syndicaux et les élus de l'entreprise considérée » nous indique Gérard Taponat. En tout état de cause, la crise repose également sur l'incapacité de l'institution, notamment RH, de prévenir ces problèmes **en mettant en place un système qui suscite la confiance** ».

Certains dispositifs sont mis en œuvre, comme par exemple, chez Alstom, pour créer ce climat de confiance. Il s'agit de travailler en bonne intelligence pour créer une bonne articulation entre mandat et activité professionnelle. Cette articulation a donné lieu à un accord sur le droit syndical.

---

<sup>99</sup> R. GARCIA et P. COQUART, *op. cit.* p. 28.

En substance, l'accord repose sur l'engagement du représentant du personnel à communiquer un plan prévisionnel de son activité liée au mandat, à son responsable hiérarchique (date des réunions, heures de délégation...), afin que le manager puisse organiser son équipe en fonction de cette absence et de l'activité.

En contrepartie, le manager s'engage aussi à considérer le salarié mandaté comme un salarié normal, à temps partiel. Le but est que les managers se comportent avec le RP comme s'il s'agissait d'un salarié à temps partiel pour convenance personnelle et intègrent donc qu'on ne peut pas lui fixer les mêmes objectifs qu'aux autres membres de l'équipe. Les représentants du personnel sont donc plus souvent associés à des projets, où ils apportent leurs compétences selon leurs disponibilités.

Philippe Gamba, nous fait part de son expérience de DG de RCI Banque, filiale de Renault : « Pour nouer une relation de confiance, il convient d'établir une relation qui dépasse le cadre réglementaire, prendre l'instance comme une instance de partage, favoriser un bon climat et avoir un rôle clair et sain ». Pour qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt, il est important de distinguer de façon claire le mandat et l'activité professionnelle. Un bon représentant du personnel doit cloisonner ces deux activités.

Pour donner toutes les chances de réussite au représentant du personnel, le DG doit, selon lui, entraîner les managers et les salariés sur un terrain qui n'est pas naturel. « Le rôle en tant que patron est de convaincre les managers et les salariés que ce n'est pas du temps perdu ». Le discours tenu devant le Comité d'Entreprise ou lors des négociations, doit être identique à celui tenu lors des réunions managers.

« Le PDG doit obligatoirement être présent à chaque CE, peut-être en ai-je loupé un ou deux mais ce sont des réunions que j'aimais bien et auxquelles je tenais ». Travailler sur la relation interpersonnelle faisait également partie du rôle de P. Gamba « Avant le CE, il m'arrivait de prévenir de ce qui allait se passer de façon informelle afin de faire basculer le climat avant la réunion ».

Selon M. Gamba, il est important que le ton du dialogue social et les signes de reconnaissance vers les représentants du personnel soient d'abord donnés par la direction générale, puis déclinés par les managers de l'entreprise, « sinon les IRP ont une toute autre attitude et ne sont pas crédibles ».

En résumé, une direction générale qui montre qu'elle travaille étroitement avec les représentants du personnel redonne, à tous, de la confiance dans le système des relations sociales.

Pour le DRH d'Alstom, « La direction générale doit être convaincue que l'entreprise est constituée d'hommes avant tout, et doit mettre du « définitif » dans l'entreprise : des valeurs dans lesquelles les hommes se reconnaissent et que le DG incarne » Par contre, contrairement à Philippe Gamba, il considère que le DG doit être solidaire du DRH, tout en laissant ce dernier en 1ère ligne dans la gestion du dialogue social. « Le Directeur Général, lui, est le visionnaire ».

Pour rétablir la confiance, Elisabeth Galton nous indique qu'« il est nécessaire de changer la vision de l'entreprise et du syndicat : il faut aujourd'hui construire ensemble et abandonner la lutte. Pour cela, il faut une meilleure qualité des syndicalistes, et que la RH s'appuie sur ces personnes ».

Pour la CFE CGC « il est nécessaire également que l'employeur fasse preuve d'anticipation : des projets mûris pendant un an (et parfois plus) sont présentés très tardivement avec la volonté de le faire vite passer auprès des organisations syndicales.

Il faudrait dès lors que les RP comprennent en 15 jours ce que la DG a mis un an à élaborer. Il est nécessaire d'en discuter avant, en amont. Tout est un problème de confiance au départ ».

### **1.2.2. Communiquer et rendre visible les missions du représentant du personnel**

Xavier Didry explique qu'il est nécessaire de mettre en œuvre dans l'entreprise une communication positive sur la fonction du représentant. « Au-delà des obligations de gestion du représentant du personnel imposées par la loi, la direction a un devoir de pédagogie vis à vis de ses collaborateurs et de la ligne managériale. »

La communication contribue à cet objectif pédagogique. Une communication positive et conduite par la direction crédibilise la fonction et repositionne le représentant au sein du fonctionnement de l'entreprise. Elle permet *de facto* de positionner les missions du RP et leur importance, devant toutes les parties prenantes.

Le DRH d'Alstom explique que le dialogue social est un élément fondamental dans la vie de l'entreprise et de son développement. Les représentants du personnel ont un rôle de challengeur, ils questionnent la direction et participent à sa réflexion. « Le problème c'est qu'on assiste plus souvent à une opposition systématique qu'à l'émergence d'une force de proposition. »

Le journal d'entreprise est un formidable support pour véhiculer une image positive du représentant du personnel. Des portraits, des témoignages sont recueillis et diffusés pour attirer l'attention des collaborateurs sur ce « métier parallèle », certes, mais cette « fonction à part entière ».

Il y a, dans les entreprises, deux communications spécifiques : l'une venant de la direction, l'autre venant des représentants du personnel. Jean Kaspar parle de « deux communications dissociées alors que les intérêts sont communs ».

Pourquoi ne pas envisager de développer un espace officiel de communication à part entière ? La direction et les représentants du personnel pourraient créer un journal commun avec une intervention de chaque partie expliquant par exemple la signature d'un accord. Ce type de communication « conjointe » permettrait de donner du sens, de montrer aux salariés ce qui se passe réellement dans les réunions, de couper court à la rumeur, de démontrer l'intérêt de la direction pour ses interlocuteurs, le respect des représentants pour leur direction et *in fine* de replacer le représentant au cœur du système de discussion.

Dans les journaux d'entreprise, nous trouvons fréquemment un édito du PDG, de temps en temps un édito du DRH mais jamais un édito du Secrétaire ou du trésorier du CE. Le « social », le « syndical » n'est jamais abordé ; il est tu.

Dans une société où l'individu existe beaucoup par la communication, par l'image, le fait que le représentant du personnel ne soit jamais mis en lumière annihile finalement son existence, son utilité, ses ambitions, sa représentativité.

Selon Jean Kaspar, « l'information et la communication sont indispensables car elles sont à la base du dialogue social pour que chacun comprenne les mêmes choses. » Il faut donner une image réelle de la vie de l'entreprise. Cette partie là, faite de négociations, de discussions, d'hésitations et de décisions n'est pas montrée or, elle est la vie même.

La communication doit être pilotée et suivie. Il ne s'agit pas de tomber dans la manipulation (il est au contraire nécessaire de rester simple et factuel) mais plutôt d'éviter les « bugs » désastreux que nous observons souvent en entreprise, comme par exemple, le représentant du personnel qui en sait plus que son propre chef d'équipe. Les deux leviers : le levier hiérarchique et le levier représentatif doivent être considérés d'égale manière.

Par ailleurs, selon Xavier Didry, « **le manque de reconnaissance** ressenti par les représentants du personnel conduit à une radicalisation des postures. D'où un cercle vicieux : en effet, un certain nombre de salariés qui pourraient postuler à des mandats ne souhaitent finalement pas s'engager ».

Pourtant, les missions du représentant du personnel n'ont jamais été aussi riches et dignes d'intérêt. Nous l'avons constaté dans l'actualité et nous l'avons également retrouvé au cours des enquêtes « *les représentants du personnel sont confrontés à une complexification croissante des thèmes de négociation et des sujets de concertations en entreprise* » (Jean-Dominique Simonpoli). La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les risques psychosociaux, le futurs des seniors... sont autant de nouveaux sujets, fondamentaux pour le devenir de l'entreprise et de la société dans son ensemble.

Une communication adaptée peut permettre de valoriser l'implication des représentants du personnel sur ces sujets. Une communication efficace se résume ainsi : qu'est-ce que je donne à voir aux autres pour qu'ils changent d'avis ? Dans quel sens le point de vue de l'autre éclaire la réalité ?

Une communication adaptée, une gestion de carrière adaptée, sont des leviers de reconnaissance. Le représentant du personnel redevient acteur du système et acteur de lui-même, de son devenir. Pour cela, le management doit être impliqué. En première ligne, ce sont eux qui portent la parole de la direction au quotidien, sur le terrain.

### **1.2.3. Concilier le managérial et le social : la montée en compétences des managers**

« Pour conduire ses équipes et produire au quotidien cohésion et motivation, le manager dispose de deux leviers distincts et complémentaires : le levier hiérarchique et le levier représentatif. Aussi faut-il les faire fonctionner ensemble. Il s'agit là d'un équilibre fragile et toujours à construire. »<sup>100</sup>

Le rôle du manager a évolué au rythme des mutations de l'organisation de l'entreprise. Dans les années 90, du fait de l'évolution de la gestion des ressources humaines qui se professionnalisent et se spécialisent, le manager devient le « 1<sup>er</sup> RH terrain ».

Son rôle dans l'implication et la motivation de ses collaborateurs est primordial. C'est l'âge d'or du management participatif où chacun peut donner son point de vue sur les activités de l'équipe et de l'entreprise.

Les résultats de nos enquêtes rejoignent majoritairement la littérature sur le rôle essentiel du

---

<sup>100</sup> Jean-Nicolas MOREAU, séminaire sur les Relations Sociales en pratique.

manager dans la relation au représentant du personnel et sa nécessaire montée en compétences pour pouvoir conduire le dialogue social de proximité.

« La radicalisation est souvent due au fait que les managers sont peu formés au dialogue social ou au rôle exercé par le représentant du personnel » nous indique Xavier Didry.

Selon le DRH France de DHL Supply Chain, « le dialogue social de l'entreprise passe par les managers. Ils doivent « tenir » le terrain social, quadriller le terrain » D.B.

« Je crois plus à l'instauration d'un climat qui fait que le management respecte les délégués » (Philippe Gamba).

La plupart du temps, le manager n'est pas au niveau des attentes dans ce domaine. Lui a-t-on expliqué ce rôle ? En comprend-il les enjeux ? Est-il formé ?

Les outils sont pourtant là. Concernant le domaine de la formation, il suffit d'ouvrir n'importe quel catalogue pour se rendre compte que l'offre est pléthorique ; initiation, perfectionnement, spécialisation de tous ordres : « Managers, optimiser sa gestion sociale au quotidien », « les IRP, rôles, moyens et fonctionnement, les points clefs à maîtriser », « Pratique des relations sociales pour managers : collaborer efficacement avec les partenaires sociaux, « Pratique du dialogue social au quotidien : construire et entretenir des relations sociales de qualité », « Managers de proximité : maîtriser les relations avec les représentants du personnel au quotidien », « Le rôle essentiel du manager dans les relations avec les représentants du personnel, être un relais efficace de la DRH contribuer à la qualité du dialogue social et à la veille sociale ». <sup>101</sup>

Dans le domaine du conseil, on ne compte plus le nombre de consultants spécialisés dans l'accompagnement des managers au dialogue social : « Maîtriser les règles de la relation sociale : Pour rester compétitives dans un environnement économique et social en mouvement permanent, les entreprises doivent aujourd'hui mettre en place des relations sociales harmonieuses. C'est en effet par la construction d'un dialogue efficace qu'elles pourront prévenir ou régler rapidement des conflits sociaux particulièrement dommageables pour l'activité. Pour cela, une connaissance fine et pragmatique du fonctionnement de la régulation sociale constitue un atout majeur. »

Les offres sont donc nombreuses et attractives. Les entreprises forment et apportent conseil et soutien à leurs managers dans ce domaine, c'est même un des axes pédagogiques privilégié.

André Chaperon indique qu'« aux Pages Jaunes, des actions de formation des managers ont été menées, sur des thèmes comme : qu'est-ce qu'un contrat de travail ? Quelle relation avec les Représentants du personnel ? Quelle conduite à adopter face aux Représentants du personnel ? Ces formations ont été réalisées par un organisme extérieur ? ».

DHL Supply Chain a lancé début 2010, un Programme de Qualification du Management dans la même optique. Une grande partie de cette formation était orientée sur le dialogue avec les représentants du personnel.

---

<sup>101</sup> Sources internet : Lamy Social, Elegia Formation, Cegos...

Le DRH d'Alstom parle quant à lui de la formation au Management Social qu'il dispense aux managers, à cette hiérarchie intermédiaire qui est confrontée tous les jours à la présence des représentants du personnel et à leur gestion. Elle dure deux jours et a pour but de donner un outil et une compréhension du mandat, du rôle des RP, du contexte juridique, d'éveiller un intérêt pour ces questions, corriger les idées erronées. « Il faut aussi responsabiliser les managers face à l'exercice du droit syndical, leur apprendre à ne pas diaboliser.

Tous les nouveaux embauchés suivent cette formation. Ainsi, les managers sont des relais crédibles et responsables pour la Direction, et favorisent le dialogue social au sein même de leur équipe. Le management a un rôle fondamental pour retransmettre en langage intelligible le message de la direction aux équipes ».

Jean Kaspar explique que « cela implique aussi une formation des cadres : régulation sociale et implication de l'encadrement dans la régulation sociale » Il est important d'expliquer que le contre-pouvoir est nécessaire à toute organisation pour éviter les abus de pouvoir. Tocqueville disait que « tout homme qui dispose d'un pouvoir est tenté d'en abuser ».

**Le constat est que les managers sont généralement formés et informés et pourtant les effets escomptés ne sont pas au rendez-vous. Pourquoi, malgré cet investissement, cela ne fonctionne-t-il pas aussi bien que l'on souhaiterait ? Pourquoi malgré tout, parle-t-on régulièrement d'un besoin de montée en compétences des managers sur le thème du dialogue social ? Pourquoi cela ne « prend pas » ?**

Peut-être tout simplement parce qu'il faut aller plus loin. Au-delà des formations techniques et pratiques, il faut donner du sens. La communication pédagogique, la vision stratégique sociale de la direction, la prise en compte du représentant du personnel et de son positionnement dans l'entreprise, aideront le manager à adopter une autre posture. Nous sommes restés sur des schémas d'antan, pour construire le dialogue social moderne, il s'agit avant tout de mener un vrai changement culturel. La formation, ne peut être qu'un palliatif ou un placebo devant l'ampleur des dégâts. Voilà pourquoi malgré les nombreux exemples, la formation des managers n'apporte pas les fruits escomptés. Tout au mieux, on constate une amélioration des pratiques de gestion courante dans la tenue légale des instances mais la vision caricaturale évoquée précédemment subsiste et enlène le système.

Un changement des mentalités est donc nécessaire. C'est un réel projet de société qu'il convient de mener en mettant autour de la table l'ensemble des acteurs sociaux du dialogue, y compris les organisations syndicales.

Le VP RH EMEA de Sierra Wireless nous fait part à ce titre de son expérience dans le groupe Lagardère : « tout manager devrait faire une fois dans sa vie l'expérience d'un mandat syndical dans l'entreprise ».

Ce principe nous semble des plus intéressants. Faire l'expérience du mandat, c'est comprendre la posture souvent difficile du représentant du personnel, coincé entre la base à qui il doit rendre des comptes et un syndicat qui n'est pas toujours présent pour le soutenir. C'est se sentir tiraillé entre les considérations économiques et ses croyances militantes.

C'est aussi faire le deuil d'une société idéale, où chacun ne trouve pas toujours sa place. C'est accepter des décisions en faisant des compromis et rester sur des succès en demi-teintes.

Enfin selon François Grima, « la perception du mandat au sein de l'entreprise joue également un rôle dans la gestion des RP ». Ainsi, il y a le cas d'une Banque de PME située à Maisons-Alfort dont la grande partie des cadres sont à un moment de leur carrière syndiqués à la CGT. Ceci fait partie de la culture d'entreprise et n'a pas d'incidence sur la carrière, et ne génère pas d'a priori.

## **2. Une double prise de conscience : une professionnalisation indispensable pour répondre dès aujourd'hui aux enjeux de demain, et un effort nécessaire en matière de conciliation des carrières syndicale et professionnelle**

S'il apparaît, au gré des entretiens, que la professionnalisation des représentants du personnel est aujourd'hui un enjeu important, en raison notamment de la complexification croissante de la fonction de représentant du personnel et des nombreux défis à venir pour l'entreprise (crise économique, nouveaux thèmes tels que la responsabilité sociale) (2.1.), la conciliation des carrières syndicale et professionnelle est une problématique qui se pose avec autant d'acuité et notamment l'exploitation des compétences développées au cours du mandat (2.2.).

### **2.1. Les enjeux de la professionnalisation des RP au cours de leurs mandats**

Si la complexification croissante de la fonction de représentant du personnel induit une nécessaire montée en compétences (2.1.1.), se pose également avec acuité la problématique de leur évaluation, outil indispensable mais au combien délicat (2.2.2.).

#### **2.1.1. Une complexification croissante de la fonction de représentant du personnel, induisant leur nécessaire montée en compétences**

Lors du premier entretien mené dans le cadre de l'enquête terrain, Xavier Didry indique dans les premiers instants de la rencontre que le dialogue social souffre aujourd'hui d'une désyndicalisation massive et par voie de conséquence d'un manque de compétences des représentants du personnel sur leurs mission, fonction et rôle ; cette situation conduit nécessairement à des comportements pervers de certains salariés protégés : en effet, le manque de compétences, accompagné d'un manque de reconnaissance ressenti, conduit inévitablement à une radicalisation des postures et à l'émergence d'un cercle vicieux puisqu'un certain nombre de salariés, qui souhaiteraient postuler à des mandats, ne s'engagent finalement pas car ne se reconnaissent pas dans ces postures.

Il reconnaît toutefois également que les budgets consacrés à la formation des mandatés ou élus sont clairement insuffisants et que les entreprises, si elles veulent avoir des représentants du personnel de haut niveau, doivent entrer dans une logique de formation.

La question se pose toutefois ici de l'intérêt d'avoir des représentants formés, la responsable du service juridique social d'une entreprise du secteur bancaire indiquant qu'une montée en compétences trop importante des élus et mandatés n'est pas forcément souhaitée et souhaitable car potentiellement chronophage pour la DRH (dans le traitement des dossiers notamment).

Pourtant, Xavier Didry nous affirme qu'en termes de communication et de dialogue, être en face d'un représentant du personnel formé (aux techniques et process de communication notamment) est radicalement différent que d'être face à quelqu'un qui n'est pas formé : un rapport de force s'instaure alors, qui crée la radicalisation automatique. Cette vision est d'ailleurs partagée par l'Association Dialogues, organisatrice d'une formation à destination des RP en collaboration avec l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences-Po), et qui observe un gap important entre les syndicalistes ayant suivi la formation et ceux qui ont refusé d'y avoir accès.

Elisabeth Galton indique quant à elle qu'il est par ailleurs aujourd'hui nécessaire de changer la vision de l'entreprise et du syndicat afin de construire ensemble une autre image que celle de la dialectique actuelle.

Mais pour cela, selon elle, il faut une meilleure qualité des syndicalistes, et donc une montée en compétences afin que les DRH et comités de direction puissent s'appuyer sur « leurs » représentants du personnel.

Le DRH d'Alstom ne dit pas autre chose lorsqu'il indique être extrêmement inquiet du niveau des RP présents dans son entreprise en regard des défis futurs qui attendent les entreprises : la crise économique et les nouveaux thèmes à respecter comme la RSE ; il ne les sent pas nécessairement armés pour affronter ces challenges. Ainsi, en vue de remédier autant que faire se peut à cette situation, une formation d'initiation à l'activité économique de l'entreprise a été mise en place, d'une durée d'une demi-journée à une journée entière, afin de permettre aux RP d'avoir une connaissance et une vision plus globales de l'entreprise et de ses produits. L'objectif, intégré dans un accord collectif, est de « favoriser la recherche d'un dialogue constructif afin de permettre aux représentants du personnel d'exercer au mieux leur mandat ».

Les organisations syndicales ont également conscience de cette problématique et s'organisent notamment en mettant en place des centres de formation à destination de leurs adhérents, et en nouant des partenariats avec des experts sur des sujets très techniques. La CFE-CGC considère en effet qu'une organisation syndicale ne peut produire que ce que ses membres sont capables de produire, et qu'elle se doit de les accompagner afin de tirer le meilleur d'eux-mêmes. Toutefois, les formations proposées ne sont pas nécessairement suivies par l'ensemble des membres ayant des responsabilités en entreprise, et les budgets, notamment en termes de prise en charge des salaires dans le cadre du congé de formation économique et sociale, sont clairement pointés du doigt.

On peut dès lors se poser la question de savoir si la professionnalisation des syndicalistes n'est pas du ressort de l'entreprise. En effet, le directeur des relations sociales du groupe Manpower indique que chaque représentant du personnel doit désormais être en mesure, au même titre que n'importe quel salarié, de participer au développement économique de l'entreprise à laquelle il appartient, et pour ce faire, il est nécessaire de maintenir ses compétences, certes opérationnelles (en rapport avec son métier d'origine) mais également celles à exploiter au cours de son mandat et notamment en termes d'animation syndicale (management économique, animation de réunions, psychologie) et de connaissances sociales et syndicales (prise de conscience de leur rôle et des enjeux de leur mission).

L'Association Dialogues abonde en ce sens en affirmant que la principale difficulté des militants de base (en entreprise) aujourd'hui est la complexification croissante des thèmes de négociation (PERCO, intéressement, prévoyance, complémentaire santé...); or, ces militants ne sont pas nécessairement formés par leurs confédérations.

Une montée en compétences est pourtant nécessaire et selon lui, c'est même l'avenir du syndicalisme qui en dépend puisque sans compétences, il n'y a aucun intérêt pour la mission de représentants du personnel.

L'entreprise a alors une responsabilité importante et c'est dans ce sens que l'association a créé la formation en partenariat avec Sciences-Po Paris, à destination des RP, et qui propose un cursus de 10 jours sur une année avec un tuteur dédié pour chaque participant, le tout sanctionné par la rédaction d'un mémoire. La formation propose ainsi deux niveaux et différents thèmes touchant aux relations sociales mais également aux compétences dont doit disposer un manager :

- **niveau 1** : management et efficacité personnelle par Sciences-Po (optimiser son temps, animer une équipe et conduire une réunion, prendre la parole en public), culture économique et sociale par les cabinets Syndex ou Secafi (comprendre le fonctionnement de l'économie, appréhender l'entreprise et son environnement), syndicalisme et relations sociales par l'Association Dialogues (comprendre l'évolution du mouvement syndical, comprendre les évolutions sociales contemporaines et les grands enjeux de la négociation), et enfin méthodologie (aide à la rédaction du mémoire) ;
- **niveau 2** : management et efficacité personnelle (manager et conduire un projet, découvrir l'analyse sociologique des organisations, optimiser sa communication), culture économique et sociale (approfondir le fonctionnement de l'économie, comprendre l'information financière de l'entreprise), introduction à la stratégie de l'entreprise par les cabinets Syndex ou Secafi, voire même la direction de la stratégie de l'entreprise (percevoir l'environnement économique de sa propre entreprise, ses clients, son marché), relations sociales et syndicalisme (appréhender l'évolution du syndicalisme et notamment dans sa dimension européenne) et enfin une aide à la méthodologie pour la rédaction du mémoire.

A la sortie, chaque participant obtient une certification, première pierre pouvant mener à d'autres formations qualifiantes ou à une Validation des Acquis de l'Expérience. La première promotion s'est terminée en juin 2010 et était constituée de représentants du personnel du groupe Axa. Interrogée sur les raisons de la mise en place d'une telle formation à destination de leurs élus ou mandatés, la coordinatrice des IRP du groupe nous a indiqués que les objectifs étaient clairs dans l'esprit de l'entreprise, à savoir : la montée en compétences des RP dans la gestion de leurs dossiers, la reconnaissance du parcours syndical (il est même utilisé le terme « professionnel ») et enfin le potentiel d'attractivité de nouveaux salariés dans le syndicalisme.

Une prochaine promotion sera organisée en 2011 pour les entreprises suivantes : Axa, qui renouvelle l'expérience pour les représentants du personnel non formés en 2010, le groupe PSA (Peugeot Citroën), Le Crédit Lyonnais, PixMania (site de vente en ligne) ou encore la mairie de Suresnes. Il s'agit ici, selon le directeur de l'association, de sortir du cercle vicieux d'un syndicalisme autarcique qui n'évolue pas, pour aboutir au cercle vertueux de la compétence qui doit nécessairement permettre d'attirer de nouveaux profils, plus jeunes, et aux ambitions sans doute différentes.

Par ailleurs, afin de conclure cette partie, qui permet de se rendre compte de la quasi-unanimité des protagonistes pour reconnaître l'importance aujourd'hui de la professionnalisation du personnel, et des premières tentatives de mise en application, nous pouvons aborder ici le souhait de Gérard Taponat de créer un Institut de Développement Social.

Destiné à former les représentants du personnel à l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de leur mission, il serait un centre de formation interne dédié aux élus et mandatés. Mais M. Taponat va encore plus loin en souhaitant créer, en coopération avec une université de la région parisienne, un DU de représentant du personnel.

On le voit ici, la prise de conscience est généralisée mais les tentatives de mise en place de dispositifs de professionnalisation des RP spécifiques et adaptés en sont, pour le moment, aux balbutiements ; par ailleurs, s'est rapidement posée la question, dans le cadre de cette problématique globale de la montée en compétences des RP, de leur évaluation ; en effet, s'il s'agit d'un sujet sensible, notamment sur le plan juridique, elle n'en reste pas moins un outil pertinent en matière de gestion des compétences.

### **2.1.2. Un outil délicat : l'évaluation des représentants du personnel**

La question de l'évaluation des représentants du personnel, et spécialement dans le cadre des missions liées à leur mandat, s'avère quant à elle très délicate. Xavier Didry se posait la question de sa pertinence au sein de l'entreprise et renvoyait cette problématique aux organisations syndicales, les plus à même, selon lui, de dresser un bilan de l'action de leurs adhérents ayant des responsabilités au sein d'une entreprise.

Selon Elisabeth Galton, l'évaluation du mandat est au contraire parfaitement envisageable, à condition de disposer d'un questionnaire précis et de réaliser un entretien poussé pour cerner les compétences acquises par le salarié représentant du personnel. Il devient dès lors indispensable de prendre en compte les compétences acquises dans le cadre du mandat au niveau professionnel et de capitaliser sur ces nouveaux savoirs.

Les entreprises interrogées sur ce thème sont pour certaines en phase de réflexion mais en règle générale, elles préfèrent pour le moment considérer les représentants du personnel comme des salariés à temps partiel, que ce soit dans le cadre plus large de la gestion de carrière ou celui de l'évaluation des salariés élus ou mandatés, comme le soulignait la coordinatrice des IRP du groupe AXA.

Il est à noter toutefois ici que le Groupe Alstom a décidé que lorsque le mandat occupait plus de 50 % du temps de travail du salarié, l'entretien d'évaluation devait avoir lieu avec le manager et le responsable des ressources humaines de l'unité, dans la mesure où il est éminemment question de l'exercice du droit syndical dans ce type de situation. Toutefois il est rappelé qu'en entretien, le mandat n'est pas abordé, sauf au niveau de son impact sur l'activité professionnelle.

Par ailleurs, le directeur des relations sociales du groupe Manpower indique également qu'une proratisation est effectuée en fonction du temps consacré à l'activité syndicale et que le bilan de l'année écoulée et les objectifs fixés pour l'année à venir tiennent compte de cette proratisation. Il précise également qu'une formation spécifique des managers est effectuée avec en plus la mise à disposition de grilles très factuelles.

En revanche à nouveau, l'évaluation de la technicité du mandat n'est pas abordée même s'il s'agit selon lui d'une voie intéressante ; le management ne semble toutefois pas encore « mûr » pour ce sujet.

Pour l'Association Dialogues, et notamment son directeur général, il s'agit au contraire du deuxième axe qu'il convient d'approfondir, en plus de la nécessaire professionnalisation des représentants du personnel. L'évaluation régulière du mandat par les urnes n'est d'après lui pas suffisante ; il faut lui adjoindre un véritable système d'évaluation en interne, par l'employeur.

Il reconnaît qu'il s'agit d'un sujet ultra sensible, notamment sur le plan juridique, d'où les nombreuses réticences de la part des employeurs, mais également des syndicats qui acceptent difficilement cette évolution et qui considèrent que la seule évaluation valable du mandat est l'élection professionnelle.

L'évaluation des syndicalistes est pourtant progressivement devenue un enjeu pour les entreprises, puisque la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation indique que l'absence d'évaluation est source de sanctions, mais également pour les représentants du personnel : sans évaluation, il n'y a pas d'évolution de carrière possible et il n'y a pas de professionnalisation de la fonction syndicale.

La question est alors : qu'est ce qui peut être évalué ? Dans la mesure où évaluer un syndicaliste sur ses performances est plutôt délicat, et relève ici clairement de l'élection, l'Association Dialogues promeut une évaluation sur les compétences, à partir de référentiels propres à chaque fonction syndicale. La procédure doit quant à elle faire l'objet d'un accord d'entreprise afin de sécuriser juridiquement le dispositif mis en place et de le faire accepter par l'ensemble des parties prenantes (direction générale, RH, managers et organisations syndicales).

Pour aider les entreprises à la mise en œuvre du dispositif, l'association propose un guide « pour l'évaluation des compétences des syndicalistes élus ou mandatés ». « L'objectif de ce guide est de mettre à disposition des partenaires sociaux une procédure et des outils permettant pour les représentants du personnel, dès leurs premiers mandats et tout au long de leurs activités de représentation de :

- maintenir leur employabilité professionnelle,
- développer leurs compétences syndicales,
- intégrer leur parcours syndical dans leur parcours professionnel. »

Le dispositif est articulé autour de trois axes :

- **l'évaluation des compétences et la conduite des entretiens individuels** : en amont de l'entretien annuel d'évaluation, un dispositif de préparation est proposé dont l'enjeu est de réussir à évaluer les compétences du titulaire de mandat pour préparer l'entretien et définir les actions de formation à mener. Il s'agit d'une procédure adaptée aux titulaires de mandats lourds (plus de 50 %) et aux permanents qui propose :
  - **une évaluation de type « regards croisés »** qui offre la possibilité au RP d'affiner son auto-évaluation avec l'intervention d'un panel d'interviewés et d'une série de questions pour une part par le syndicaliste. Ce panel doit être selon le directeur général de l'association être composé de professionnels incontournables comme les DRH ou RRH et les DRS ou RRS ;
  - **la possibilité d'un débriefing avec l'Association Dialogues** : le recours à une tierce personne, extérieure au contexte de l'entreprise, doit pouvoir en effet placer l'évalué

dans les meilleures conditions d'écoute et de débat. Cela va en outre semble-t-il permettre de favoriser les propositions d'évolution en provenance du RP et faciliter la conduite de l'entretien annuel.

- **La conduite des entretiens** : il s'agit ici d'un outil permettant de prendre en compte, au cours de l'entretien, les spécificités liées à l'exercice du mandat. Le manuel prévoit ainsi un dispositif adapté à chaque type d'entretien envisageable (entretien de prise ou de renouvellement de mandat, entretien annuel périodique, comme tout salarié de l'entreprise, entretien de fin de mandat) et décliné pour chaque type de mandat (léger, soit moins de 50 % du temps de travail, lourd ou permanent).
- L'intégration des compétences des fonctions syndicales dans les grilles de classification ou de qualification des entreprises : il est ainsi proposé par l'Association la mise à disposition d'un référentiel de compétences propres à chaque fonction syndicale (simplifiant l'évaluation par les compétences et leur éventuelle transposabilité dans des fonctions opérationnelles) et une grille intégrant ces compétences dans les grilles de classification ou qualification de l'entreprise afin de faciliter la progression de carrière des syndicalistes.

On le voit clairement ici, les thèmes de la professionnalisation et de l'évaluation des représentants du personnel sont des sujets de réflexion d'actualité qui font déjà l'objet de concrétisations pratiques dans certaines entreprises. Toutefois, on le constate également, ces deux questions font écho à une problématique plus générale, à savoir la gestion de carrière et plus spécifiquement l'évolution professionnelle des salariés élus ou mandatés.

En effet, lorsque l'Association Dialogues propose une offre de formation professionnalisante ainsi que des outils permettant de mener un entretien d'évaluation consacré aux mandats, elle les relie directement aux problèmes du maintien de l'employabilité professionnelle et de la nécessaire intégration du parcours syndical dans le parcours professionnel des représentants du personnel. On peut dès lors se poser légitimement la question de savoir si la conciliation des carrières syndicale et professionnelle est possible, si des ponts existent, ou s'il faut au contraire cloisonner ces deux activités et ne prévoir que des mesures permettant de faciliter l'exercice des mandats syndicaux.

## **2.2. Les enjeux de la gestion des carrières syndicale et professionnelle**

Si la gestion du mandat oscille entre conciliation de l'exercice du droit syndical et de l'exercice des missions opérationnelles et prévention d'éventuels conflits, notamment en matière d'évolution de carrière (2.1.1.), la gestion de la carrière professionnelle proprement dite, et l'articulation du parcours syndical en son sein s'articulent autour de ce que l'on pourrait appeler les « trois C » : contingence, cloisonnement, capitalisation (2.2.2.).

### **2.2.1. La gestion du mandat : entre conciliation et prévention des conflits**

La conciliation de l'exercice syndical et de l'évolution professionnelle des représentants du personnel est, selon André Chaperon un des chevaux de bataille des organisations syndicales, plus encore que le développement de leurs compétences et leur exploitation dans un poste opérationnel.

Il s'agit ici de faire en sorte que les mandatés et les élus ne soient pas lésés dans leur progression, du fait de l'exercice d'un mandat de représentation.

La CFE-CGC a proposé dans ce cadre un projet de loi, non retenu par les pouvoirs publics, permettant

un nouveau cadre légal à l'exercice du syndicalisme moderne. L'objectif du dispositif est de sécuriser l'engagement des salariés du secteur privé (la CFE-CGC excluant d'office les agents de la fonction publique qui bénéficient, selon elle, de la sécurité de l'emploi), et ce pour plus de solidarité et d'efficacité. Il comprend les quatre axes suivants :

- **valoriser le temps syndical** : le constat que fait l'organisation syndicale est qu'aujourd'hui les représentants du personnel s'absentent dans un cadre flou, cette situation pouvant être considérée à la limite de « l'emploi fictif » (ils perçoivent en effet un salaire versé par leur employeur alors même qu'ils ne sont plus présents) ; l'objectif est dès lors de donner le droit (clair et défini) à un responsable syndical de s'absenter de son entreprise pour accomplir les missions incontournables qui lui incombent au sein de son organisation, mais également de permettre à tout militant de prendre sur son temps de travail pour développer ses responsabilités syndicales à condition de le faire sans abus et en concertation avec son employeur ;
- **clarifier le volet financier** : l'idée est ici de s'intéresser aux ressources financières des syndicats mais également et surtout de s'attaquer aux situations de pénalisation financière dont sont, selon l'organisation, trop souvent victimes les détenteurs de mandats syndicaux, et notamment les permanents ; pour ce faire, la CFE-CGC propose de maintenir leur rémunération, et surtout son évolution, afin de prendre en compte et de reconnaître leur mission altruiste d'engagement pour les autres. Le maintien de la rémunération, à hauteur de ce que l'élu ou le mandaté aurait continué à percevoir s'il avait gardé son emploi d'origine, pourrait ainsi faire l'objet d'un accord spécifique d'entreprise, ou de branche, voire de l'intervention de l'Etat par la mise à disposition d'un budget spécifique ;
- **sécuriser l'engagement individuel** : la CFE-CGC regrette ici les pratiques des entreprises visant à figer les carrières des représentants du personnel, alors même que les délégations patronales ont reconnu, dans une position commune en date du 16 juillet 2001, l'importance d'avoir des interlocuteurs syndicaux de qualité dans l'entreprise. L'idée est ici de définir de nouvelles protections et garanties qui sécurisent leur parcours professionnel et leur protection sociale ;
- **valoriser le parcours du militant responsable** : la CFE-CGC fait le constat que le « syndicaliste responsable » est détenteur de savoirs, animateur de réseaux, capable de dessiner l'avenir ; son niveau d'information est renforcé du fait de l'exercice de ses missions et il a une vision transversale de l'entreprise et de son environnement, bien plus que les non militants. L'idée est ici de développer une logique de VAE ou VAS (Validation des Acquis du Syndicalisme) pour que les représentants du personnel puissent rendre à l'entreprise l'expérience qu'ils ont acquise en qualité de « managers syndicaux ». Ce dernier axe va toutefois bien au-delà de la simple conciliation entre exercice du mandat syndical et l'évolution de carrière, pour aborder la question de l'intégration du parcours militant au sein du parcours professionnel global, problématique que nous aborderons plus spécifiquement dans la deuxième partie de ce développement.

Ce thème de l'articulation du mandat et de la carrière professionnelle a également été abordé, mais davantage sous l'angle du contentieux, par l'organisation syndicale CGT, qui a développé un outil permettant de déceler les éventuelles pratiques inégalitaires des entreprises en matière d'évolution

de carrière des représentants du personnel (cf. supra). Il est d'ailleurs regretté, par le VP RH EMEA de Sierra Wireless, que cet outil ne soit pas utilisé à titre préventif. En tout état de cause, François Clerc, développeur de cette méthode, pousse les entreprises et les organisations syndicales à négocier un accord collectif permettant de vérifier que l'entreprise ne discriminerait plus, avec des outils de contrôle fiables.

Et force est de constater que de nombreuses entreprises interrogées ont déjà négocié un accord sur l'exercice du droit syndical qui permette, non seulement de prévenir les conflits liés à la gestion de carrière des représentants du personnel, mais également de mettre en place des dispositifs favorisant, autant que faire se peut, l'exercice du droit syndical.

Ainsi, la Mutualité Française a conclu un accord en date du 11 juillet 2010, « portant sur le dialogue social » dont l'objectif premier, aux dires de la Directrice de Ressources Humaines, a été de mettre l'accent sur la distinction entre mandat et activité professionnelle et de mettre en œuvre des mesures relatives à l'égalité de traitement des représentants du personnel.

Cet accord prévoit tout d'abord dans ses chapitres 1, 2, 3 et 4 l'ensemble des moyens humains (notamment les crédits d'heures des titulaires et suppléants), matériels (locaux, réunions d'information...) mais également en matière de formation. Le chapitre 6, portant dispositions communes, aborde quant à lui les modalités d'organisation de l'activité syndicale et notamment l'information des managers quant à l'utilisation des crédits d'heures (question au combien problématique dans chaque entreprise) et la gestion des mandats dits « nationaux ».

Le chapitre 7, éminemment important, traite de l'évolution professionnelle des représentants du personnel et intègre dans son préambule le fait que le temps consacré aux fonctions de représentants du personnel « constitue une activité normale de l'UES ».

Pour ce faire, et si cela s'avère nécessaire, afin de tenir compte de leur moindre disponibilité professionnelle, une adaptation du poste ou de l'organisation de travail devra être recherchée, en accord avec les représentants concernés, bien évidemment, afin d'éviter toute pratique discriminatoire.

Il est d'ailleurs précisé que cette adaptation veillera notamment à préserver l'intérêt de l'emploi ainsi que les possibilités d'évolution professionnelle des intéressés, qui seront en tout état de cause abordées dans le cadre de l'entretien annuel qui leur sera accordé.

Enfin, il est indiqué qu'une étude sur l'évolution salariale des représentants du personnel sera réalisée à compter de la signature de l'accord, et qu'elle portera sur la rémunération annuelle brute des représentants du personnel et celle des collaborateurs occupant la même classe, afin de relever les écarts éventuellement suspects et d'y remédier.

La société Alstom Power Services a également conclu un accord « relatif au droit syndical » le 15 décembre 2005 pour, selon son DRH, permettre de concilier vie professionnelle et exercice du mandat syndical, en faisant émerger des engagements réciproques de la part des représentants du personnel, mais également de la direction et des managers.

Il est ainsi noté dans le préambule que « toute ambiguïté dans le rôle de chacun doit être levée. Par conséquent, le respect du droit syndical, en général, et la bonne application du présent accord, en

particulier, doivent permettre l'articulation efficace entre exercice du mandat et activité professionnelle pour les représentants du personnel ».

Le chapitre 1 de l'accord porte ainsi sur les conditions d'exercice du droit syndical et des mandats de représentation du personnel et aborde les thèmes de « la concertation sociale » (qui réunit chaque année la direction et les organisations syndicales pour échanger sur la situation de la société), le respect des obligations légales, réglementaires et conventionnelles, le cadre général de l'exercice (considéré comme une activité du fonctionnement normal de l'entreprise), l'évaluation professionnelle (qui doit tenir compte du temps consacré à la mission de représentation, tant dans la fixation des objectifs que dans le bilan de l'année écoulée, et qui doit faire l'objet d'une formation spécifique à destination des managers), l'information quant à l'utilisation des crédits d'heures et la planification des absences et enfin la rémunération (la direction des établissements et les DRH s'engageant ici à veiller à ce que la moyenne des augmentations de l'ensemble des représentants du personnel soit *a minima* équivalente à l'augmentation moyenne des salaires de l'ensemble du personnel de l'établissement, par grandes catégories professionnelles comparables – ingénieurs et cadres, A/ETAM, ouvriers).

Les chapitres suivants sont quant à eux consacrés aux moyens accordés aux représentants du personnel et à la gestion de situations particulières, telle que, par exemple, les suspensions de contrat de travail pour exercice de missions au sein d'une organisation syndicale.

Enfin, troisième entreprise interrogée et dont nous présentons l'accord sur l'exercice du droit syndical, la société Axa qui a renégocié son accord le 20 mars 2007 (étant précisé ici que le groupe ne conclut que des accords à durée déterminée afin de pouvoir les amender, les compléter, les enrichir de façon régulière). Le titre I de l'accord, consacré aux représentants du personnel, intègre l'ensemble des mesures destinées à favoriser et sécuriser l'exercice d'un mandat syndical au sein de la société, tandis que les deux autres titres abordent tout simplement les modalités financières (à travers notamment la mise en place d'un bon de financement syndical exorbitant du droit commun) et les moyens humains, matériels, technologiques accordés aux représentants du personnel.

Ainsi, en ce qui concerne l'exercice du droit syndical proprement dit, et plus précisément en matière d'évolution professionnelle, il est précisé que la non-discrimination envers les représentants du personnel est un principe fondamental qui se décline aussi bien entre les représentants eux-mêmes qu'entre les représentants et les salariés de l'entreprise

Ce principe implique des conséquences sur l'évolution professionnelle des représentants du personnel dans l'entreprise et se concrétise par une politique spécifique d'évolution professionnelle des représentants et élus et/ou désignés de telle sorte que l'exercice de leur responsabilités de représentation est une étape valorisante au plan de leur évolution professionnelle et n'est nullement pénalisante sur le plan de leur rémunération.

Afin de clarifier la gestion des représentants du personnel, le groupe Axa établit une différence entre permanents (qui consacrent 100 % du temps de travail annuel conventionnel dans l'entreprise), semi-permanents (au moins 50 % du temps de travail) et les non-permanents (moins de 50 %), qui font tous l'objet de mesures spécifiques et adaptées en matière de gestion de carrière.

Ainsi, en termes d'évolution salariale, un mode de calcul spécifique à chaque catégorie de

représentant du personnel permet de s'assurer que les mandatés et élus obtiennent une rémunération au moins équivalente à la rémunération moyenne des salariés appartenant à la même catégorie professionnelle (cadres, non cadres, commerciaux...).

En matière d'articulation du mandat et de l'activité professionnelle, il est prévu un certain nombre d'engagements réciproques pour la direction (tenir compte dans l'organisation, et pour le bon fonctionnement de l'unité concernée, de la présence d'un ou de plusieurs représentants du personnel ; pour les cadres, prévoir éventuellement un aménagement des missions et objectifs) et pour les représentants du personnel (tenir compte des contraintes de l'activité du service auquel ils appartiennent, s'attacher à maintenir et développer leurs compétences professionnelles, informer dans les meilleurs délais leur hiérarchie de leurs absences). La direction prévoit également de sensibiliser les équipes de managers afin qu'ils veillent à ce que les missions et objectifs confiés à des salariés titulaires d'un mandat syndical restent cohérents tout en prévoyant, en cas de besoin, des aménagements, voire des changements de postes.

Le groupe va même encore plus loin dans le degré de précision en prévoyant des mesures spécifiques pour le personnel commercial (plus de 28 % des effectifs en France) et notamment le fait que les managers s'assurent que la fixation des objectifs chiffrés tienne compte de l'exercice du mandat et que les conséquences sur le contrat de travail de la non atteinte des obligations minimales de production soient appréciées au regard de l'exercice de mandats.

On le voit ici clairement, un grand nombre d'entreprises françaises ont développé, au sein d'accords collectifs, des mesures visant à favoriser l'articulation de l'exercice d'un mandat représentatif et de l'activité professionnelle, en matière notamment d'exercice du droit syndical, mais également de progression de carrière (s'entendant ici essentiellement au sens de rémunération). Trois exemples d'accords ont été présentés (La Mutualité Française, Alstom Power Services et Axa) car les entreprises concernées faisaient partie du panel de l'enquête terrain, mais de nombreuses autres sociétés ont adopté la même attitude.

Lorsqu'on analyse encore plus avant les accords présentés, mais également les propositions des organisations syndicales et notamment le contrat d'engagement social imaginé par la CFE-CGC, ou encore les entretiens qu'ont bien voulu nous accorder nos différents interlocuteurs, on constate également que certaines réflexions et même certaines dispositions tendent à aller plus loin que la simple articulation entre mandat syndical et activité professionnelle, pour aller vers l'intégration du parcours syndical dans la carrière professionnelle des représentants du personnel.

En d'autres termes, il ne s'agit plus de permettre aux élus et mandatés d'exercer au mieux leurs missions collectives dans un cadre sécurisé, mais au contraire de se servir du mandat et plus spécifiquement des compétences développées au cours de son exercice, pour évoluer professionnellement. La question qui se pose dès lors ici, est de savoir si carrière professionnelle et carrière syndicale sont totalement antagonistes ou si des ponts peuvent être établis entre ces deux rives de la vie d'un salarié représentant du personnel.

## **2.2.2. La gestion de la carrière professionnelle : entre contingence, cloisonnement et capitalisation**

Si la notion de contingence est apparue à de nombreuses reprises ou cours des entretiens, comme une mise en garde à l'encontre de recettes toutes faites ou de principes de gestion bien trop généraux pour prendre en compte la spécificité de chaque situation (2.2.2.1.), il est également apparu que les différentes options choisies en matière de gestion de carrière et d'utilisation des compétences développées au cours de mandats syndicaux oscillaient entre cloisonnement et au contraire établissement de passerelles (2.2.2.2.).

### **2.2.2.1. La notion de contingence**

Patrice Huart nous a indiqué, dès le début de l'entretien qui lui était consacré, que la gestion de carrière des représentants du personnel est devenue aujourd'hui un enjeu fondamental. Actuellement, selon lui, quand on s'engage dans une carrière syndicale, « on s'engage pour la vie ».

Il est même allé plus loin en affirmant qu'en tout état de cause, encore aujourd'hui, le fait de s'engager dans la voie syndicale « détruit » *ipso facto* la carrière professionnelle du salarié. Evoquant son cas personnel, à la suite d'un conflit important avec sa direction, il s'est même dit « condamné » à être permanent à vie.

Carrière syndicale et développement de la carrière professionnelle seraient ainsi antagonistes : il faut choisir l'une ou l'autre voie. En revanche, il reconnaît que pour les activités des « cols blancs », les passerelles sont peut-être plus faciles et donc envisageables ; ces propos sont par ailleurs confirmés par la coordinatrice des Institutions Représentatives du Personnel du Groupe Axa qui reconnaît que la multiplicité des métiers de l'assurance et la politique de la société en matière de mobilité interne pouvait favoriser le retour à l'emploi des syndicalistes. Le développement de carrière des représentants du personnel, et les passerelles induites, seraient en tout état de cause, d'après M. Huart, un excellent moyen pour encourager l'engagement syndical.

La question qui se pose alors est de savoir si une gestion de carrière proactive des représentants du personnel est réellement et pratiquement envisageable et si elle peut répondre à des principes généraux que l'on pourrait décliner au sein des entreprises.

Et à ce niveau, il apparaît clairement que la détermination de règles générales déplaît à certains des DRH interrogés, et notamment au VP RH EMEA de Sierra Wireless qui considère en tout premier lieu que la question du dialogue social, et plus précisément la gestion de carrière des RP, dépend en fait des entreprises, des populations et des mandats qu'on y trouve.

Selon lui, il convient tout d'abord de faire une différence entre les représentants élus et les mandatés. En effet, ces derniers ayant normalement une carrière très investie et longue dans une fonction syndicale, la gestion de leur carrière est plus complexe que pour les élus (où il existe un turn-over plus important en raison de l'organisation régulière d'élections professionnelles, qui assurent par conséquent un rôle de régulation).

Il y a donc déjà ici deux canaux de gestion. La contingence vient aussi selon lui de la taille des structures, qui ne peuvent de fait avoir la même stratégie RH, ou encore de la population majoritaire

(cadres, ouvriers, R&D...), du contexte, de la situation économique, de la culture de l'entreprise...

Chacun de ses éléments influe sur la gestion de carrière des RP et appelle des solutions qui ne peuvent, par définition, être universelles.

Le DRH France de Supply Chain indique pour sa part que la gestion de carrière des représentants du personnel est d'autant plus complexe qu'il faut arriver à comprendre le moteur, la motivation du salarié : il y a ainsi autant de solutions que de cas individuels et une gestion individualisée, en fonction des moteurs individuels, est donc nécessaire et ne peut au demeurant concerner que ceux qui en émettent le souhait.

Cette affirmation est par ailleurs confirmée par François Grima qui indique que cette problématique ne peut être décorrélée de la motivation initiale de l'engagement syndical. En effet selon la démarche, l'implication et les attentes concernant le mandat ne seront pas les mêmes. Ainsi, un syndicaliste avec une vocation basée sur les principes révolutionnaires refusera d'entrer dans un système de carrière individualisée, qui plus est s'il est à l'initiative de l'employeur.

De même, la directrice des ressources humaines de la Mutualité Française nous faisait part du fait que les représentants du personnel n'étaient absolument pas demandeurs de mesures destinées à renforcer leurs compétences ou leur ouvrir des perspectives d'évolution de carrière, tandis que la responsable du service social juridique d'une entreprise du secteur bancaire nous indiquait que les RP refusaient quant à eux d'être stigmatisés et de faire l'objet de dispositions particulières en matière de gestion de carrière.

La notion de contingence apparaît donc comme une donnée très importante à prendre en considération dans le cadre des solutions à apporter en faveur du développement de carrière des élus et mandatés. Toutefois, il est une règle générale qui fait consensus, quel que soit l'interlocuteur interrogé, à savoir les compétences acquises par les titulaires de mandats syndicaux au cours de l'exercice de leur mission de représentation. Il s'agit dès lors de se demander ici si ces compétences peuvent être transférées vers des postes opérationnels et ainsi contribuer à promouvoir le mandat syndical comme une expérience à part entière au service du salarié, dans le cadre du développement de sa carrière professionnelle.

#### **2.2.2.2. La question des compétences : entre cloisonnement et capitalisation**

Les compétences développées sont nombreuses. Ainsi, un des membres de l'organisation syndicale CFDT interrogé en recensait cinq principales : le décryptage de textes, notamment juridiques, mais également de projets, la présentation orale, les techniques de négociation, la qualité rédactionnelle ou encore l'esprit de synthèse.

Selon les membres de la CFE-CGC, qui réalisent actuellement un travail important en partenariat avec le laboratoire de sociologie du CNAM pour identifier les compétences liées au mandat syndical, elles sont également de plusieurs ordres : capacité à gérer des situations contradictoires (notamment pour les RP cadres qui ont une loyauté forte à l'égard de leur entreprise et de leur syndicat), mais également des compétences liées au management, à l'animation de projets, à la connaissance de l'entreprise (culture, réseau, stratégie...) et enfin naturellement des compétences en matière de négociation, de droit, de formation...

L'organisation syndicale CGT indique pour sa part que les représentants du personnel développent des compétences qui pourraient intéresser les DRH en matière de droit social, de santé au travail et d'ergonomie, de communication, management, gestion financière et administrative, voire même de façon plus globale en matière de gestion des ressources humaines (même si cela s'avère plus compliqué).

Elisabeth Galton a même dressé un panorama beaucoup plus large des compétences pouvant être acquises et explorées au cours d'un bilan de l'activité syndicale comme le management, le pilotage de projet, la communication, les connaissances liées à l'entreprise ou encore des compétences plus spécifiques (droit du travail, protection sociale, égalité professionnelle, prévention et sécurité, formation professionnelle, retraites, responsabilité sociale de l'entreprise, vie sociale et des aptitudes relationnelles tels que la capacité à convaincre, le sens politique ou encore la faculté à susciter l'adhésion).

La question reste ici de savoir si ces compétences peuvent être ré-exploitées dans un poste opérationnel dans l'entreprise. Or, pour le VP RH EMEA de Sierra Wireless, la difficulté principale réside dans l'absence de référentiel métier sur les fonctions syndicales.

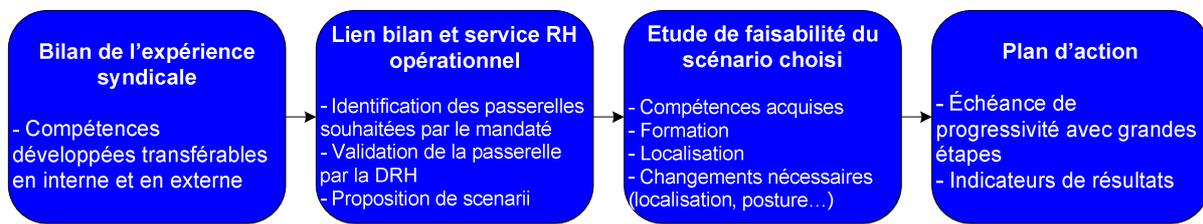
Ainsi, il est difficilement envisageable de raisonner en termes de filière d'emploi et en tout état de cause, les entreprises ne semblent pas encore prêtes à raisonner selon ce principe. Or, sans filière métier, point de gestion de carrière. Par ailleurs, le statut protecteur des représentants du personnel apparaît comme un frein en ce qu'il crée un regard de méfiance de la part des autres salariés, qui ont du mal à accepter que les syndicalistes puissent, en plus, bénéficier de mesures favorisant le développement de leur carrière sur la base de compétences développées en cours de mandat.

De même, Philippe Gamba affirme quant à lui tout simplement qu'il est important de distinguer de façon très claire le mandat et le travail opérationnel. Un bon représentant du personnel doit cloisonner ces deux activités, et selon lui les compétences acquises au cours d'un mandat ne sont pas transposables directement dans le métier de la personne. Si ce ton n'est pas donné par les managers de l'entreprise, les représentants du personnel peuvent développer une tout autre attitude.

Toutefois, si on peut concevoir que les compétences développées au cours du mandat ne sont pas transférables immédiatement dans le cadre de l'activité professionnelle du RP, on peut se poser la question de savoir si elles peuvent être utilisées dans le cadre d'autres missions, à l'issue du mandat. C'est ce qu'évoque le DRH d'Alstom lorsqu'il évoque le fait d'établir une cartographie des compétences et de développer des passerelles entre mandat et activité professionnelle afin notamment de reconnaître les représentants du personnel comme un élément important de la vie et du développement de l'entreprise.

Jean Kaspar constate quant à lui que les missions syndicales ne sont pas valorisées en termes de compétences, d'où un manque d'attrait pour les carrières syndicales. Or, elles sont nombreuses mais les entreprises ne donnent pas actuellement à voir du lien entre le mandat et ces compétences repositionnables. Pour permettre un développement des carrières, il faut sortir du formalisme actuel, opérer un changement des mentalités qui, encore aujourd'hui entourent trop souvent de suspicion les cas d'évolution de carrière. Il devient nécessaire de capitaliser sur l'intérêt commun des représentants du personnel et de la direction, à savoir le bon fonctionnement de l'entreprise.

C'est d'ailleurs ce que propose Elisabeth Galton en prévoyant un accompagnement spécifique des représentants du personnel à l'issue du mandat afin de pouvoir capitaliser sur les compétences développées selon le schéma suivant :



De même, c'est également ce que propose le groupe Axa en signant avec les organisations syndicales représentatives une charte sur « la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle » et dont le préambule prévoit que, « dans la continuité de sa démarche d'innovation sociale, Axa souhaite aujourd'hui, avec les organisations syndicales, mieux reconnaître le parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle.

En prenant appui sur les dispositifs existants, les parties entendent dynamiser la gestion de la carrière des représentants du personnel et notamment mieux reconnaître les compétences qu'ils acquièrent dans l'exercice de leur mandat. Ces dispositifs doivent bien entendu être utiles et bénéficier aux représentants déjà en situation, mais aussi aux collaborateurs qui souhaiteraient s'engager dans un parcours syndical et qui, jusqu'à présent, ne le faisaient pas considérant qu'il n'existait pas, comme pour toute autre situation professionnelle, d'accompagnement suffisant ou de prise en compte de ce parcours. » Les objectifs de la charte sont les suivants :

- ❶ **reconnaître** le parcours syndical et mettre en place un dispositif de VAE syndicale ;
- ❷ **permettre** une réelle gestion suivie et intégrée de la coexistence ou de l'alternance des activités professionnelles ou syndicales ;
- ❸ **accompagner** tout collaborateur qui s'est engagé dans un parcours syndical ;
- ❹ **faciliter** l'articulation du mandat et de l'activité professionnelle.

Pour y parvenir, le groupe s'engage de prévoir et de mettre en place un accompagnement RH adapté à chaque étape clef du parcours syndical :

- **lors de la prise de mandat**, par un entretien entre les Ressources Humaines, le responsable hiérarchique et le représentant du personnel pour informer le manager sur la nature du mandat syndical et les conséquences qui en découlent en termes d'articulation entre l'activité professionnelle et l'activité syndicale ;
- **pendant l'exercice d'un mandat**, par des rencontres annuelles entre les mêmes parties prenantes pour établir un bilan de l'année écoulée sur l'équilibre trouvé entre le temps consacré à l'activité professionnelle et celui consacré à l'activité syndicale et valider les perspectives pour l'année à venir ;
- **lors de la reprise d'une activité professionnelle**, par un accompagnement adapté des Ressources Humaines avec établissement d'un bilan RH, une analyse individualisée des compétences, notamment celles acquises au cours du parcours syndical, et élaboration d'un projet professionnel.

Par ailleurs, le groupe indique souhaiter développer, au sein de la charte, un dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) afin de reconnaître les nombreuses compétences particulières développées au cours de leur mandat par les permanents ou semi-permanents.

Il est accessible aux RP qui exercent un mandat comportant l'une des responsabilités suivantes, depuis au moins six ans (Délégué Syndical Central, Délégué Coordinateur Syndical d'Etablissement, Coordinateur Syndical du Personnel de Terrain, Secrétaire du CCE, Secrétaire de CE, et, le cas échéant y compris le Coordinateur Syndical National et le Coordinateur Syndical National Adjoint), s'inscrit dans le cadre du Droit Individuel à la Formation et est porteur d'évolution de positionnement dès lors que la VAE est réussie.

La coordinatrice des IRP du groupe complète par ailleurs cette présentation en précisant qu'il existe toute une batterie d'accompagnements et notamment ce qui est appelé les plans d'accompagnement au changement qui permettent aux salariés et donc aux élus qui le souhaitent d'être formés à un métier nouveau.

Elle reconnaît ici que la multiplicité des métiers de l'assurance est un atout non négligeable et que le groupe bénéficie du fait que les représentants du personnel émettent souvent le souhait de retrouver un côté opérationnel afin d'être réellement acteurs de leur carrière. Il y a encore toutefois assez peu de capitalisation sur les compétences développées en cours de mandat, soulignant ainsi la difficulté d'une telle opération, même il s'agit d'un objectif à moyen terme.

D'autres entreprises ont également signé des accords afin de mettre en place des dispositifs permettant de gérer activement la carrière des représentants du personnel.

Le numéro Liaisons Sociales Quotidien, du mercredi 11 mars 2009<sup>102</sup>, présente ainsi « **l'accord de la BNP Paribas**, signé avec la CFDT et le SNB CFE CGC, le 20 janvier 2009 portant sur le dialogue social et les Institutions Représentatives du Personnel qui contribuent au dialogue social » et ce en conformité avec la loi du 20 août 2008 sur la démocratie sociale. Cet accord instaure notamment un suivi au travers **d'une commission de droit social** et garantit pour les titulaires d'un mandat syndical et pour les représentants du personnel, un déroulement de carrière normal. Il met également en place **deux entretiens de carrière systématiques** : l'un à la prise du mandat, définissant les moyens permettant de concilier l'exercice du mandat et de l'activité professionnelle, l'autre en fin de mandat, afin de faire le point et de préparer le retour du salarié sur son poste de travail.

**RENAULT TRUCKS**, par le biais de son accord de dialogue social formalisé dès 2006, encadre quant à lui la gestion du parcours professionnel des représentants du personnel, notamment leur fin de mandat pour anticiper leur réintégration et leur retour dans l'emploi.<sup>103</sup> L'un des signataires, Bernard Grand, délégué CGT, explique : « Les organisations syndicales et la direction ont souhaité formaliser les pratiques en la matière et prévenir des discriminations ». Ce texte instaure « un dispositif particulier et novateur », notamment pour les personnes exerçant une activité syndicale à plein temps : secrétaires du CCE et des CE, délégués syndicaux centraux cumulant des mandats..., soit une dizaine de personnes au total.

---

<sup>102</sup> *Liaisons Sociales Quotidien*, du mercredi 11 mars 2009, Bref social n° 15320.

<sup>103</sup> Véronique VIGNE-LEPAGE, *op. cit.*

Sans accord syndical formalisé, **l'Assistance Publique –Hôpitaux de Paris** mise quant à elle sur son expérience en la matière et ses pratiques établies. Martine Rossard nous parle de « suivi cousu main »<sup>104</sup> : « Quand leur mandat de permanent syndical prend fin, les représentants du personnel à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) bénéficient d'un accompagnement personnalisé pour leur retour en poste ou pour une reconversion ». Il s'agit d'une pratique tout à fait rodée qui a concerné, l'an dernier, huit des quelques 200 représentants des 70 000 agents de l'hôpital. Une cellule de « modernisation sociale », composée d'un responsable RH et d'un psychologue, accompagne les syndicalistes en fin de mandat et peut solliciter, le cas échéant, la délégation à la formation ainsi que les services RH de chaque hôpital concerné ».

Il reste toutefois des axes d'amélioration pour **Generali**<sup>105</sup>, malgré un accord. Certes, Alban Scamorri, le DSC, permanent depuis 2006, pourrait être contraint lors des prochaines élections de reprendre un poste opérationnel. Un reclassement qui ne l'inquiète cependant pas outre mesure puisque « la situation est prévue par notre accord de droit syndical de 2006. Avec un certain nombre de mesures – entretiens d'évaluation avec la DRH, bilan de compétences, formations – qui me paraissent appropriées ».

Toutefois il reconnaît que, n'ayant eu connaissance d'aucun reclassement à ce jour, la pertinence du dispositif est encore difficilement mesurable. **Depuis 2006, les ex-permanents ont d'ailleurs tous quitté l'entreprise faute d'avoir trouvé une issue satisfaisante en interne.** On déplore également que les formations prévues dans l'accord ne puissent « excéder trois mois répartis sur une durée maximale d'un an ».

« Une durée insuffisante pour une formation diplômante, alors qu'il est très difficile pour un ex-permanent ayant connu une totale autonomie d'action pendant son mandat de réintégrer le poste qu'il a laissé en partant », précise-t-il. Pour cette raison, Raynald Dutot reconnaît tenter de dissuader les membres de son syndicat de cumuler les mandats. « Pour un permanent, la porte de sortie dans l'entreprise est trop souvent introuvable », conclut-il.

Bien que les ponts entre mandat syndical et poste opérationnel apparaissant très difficiles à mettre en place, il semble intéressant de présenter ici l'initiative, en cours de négociation actuellement avec les organisations syndicales représentatives, du directeur des relations sociales du groupe Manpower.

Conscient de la nécessité de rendre plus « sexy » les carrières proposées aux représentants du personnel, a décidé d'opter pour un choix tout à fait radical et innovant en proposant tout simplement deux voies possibles :

- **la carrière professionnelle** : le salarié représentant du personnel s'engage à suivre les formations en rapport avec son métier d'origine, à effectuer des stages de validation professionnelle de façon à assurer une réemployabilité immédiate ; si ce système est privilégié, alors il sonnera le glas des permanents syndicaux ; la carrière syndicale ne sera plus vue comme une fin en soi mais comme un moyen d'évolution au sein d'une carrière professionnelle plus vaste ;
- **la carrière syndicale** : le salarié représentant du personnel s'engage clairement dans une carrière purement syndicale ; les formations qui lui seront proposées seront dès lors des

---

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> *Ibid.*

formations diplômantes, en lien avec son activité syndicale (juridique, RH), délivrant un titre reconnu par l'entreprise et permettant ainsi une évolution de statut.

Chaque choix fait l'objet d'une validation par la conclusion d'une convention tripartite entre l'employeur, le salarié et l'organisation syndicale. Par ailleurs, chaque année, une revue du personnel concerné est réalisée par l'employeur avec la hiérarchie syndicale du salarié afin de prévoir les éventuelles mesures en matière de formation ou d'évolution de carrière.

On le voit ici clairement, la question des compétences développées en cours de mandat, et plus spécifiquement de leur transférabilité dans un autre métier dans le cadre d'une évolution de carrière, fait l'objet de traitements très différents selon les entreprises interrogées : tentative de capitalisation pour certaines (avec des résultats parfois décevants) ou au contraire proposition de cloisonnement pour d'autres, avec un choix de carrière très précis à opérer.

Il est à noter par ailleurs que les organisations syndicales tendent, pour certaines d'entre elles, à favoriser les allers et retours entre mandat et activité opérationnelle, et notamment la CFE-CGC, qui souhaite autant que faire se peut la mise en place de « CDD syndicaux », ou la CGT qui estime que la situation actuelle, de décrochage de l'activité terrain et donc à terme de choix entre deux types de carrière n'est pas satisfaisante, et qu'il devient indispensable que les directions changent d'approche et anticipent et favorisent des retours plus fréquents à l'emploi.

Enfin, en conclusion à cette partie, il nous a semblé important de relever le fait qu'un certain nombre de nos interlocuteurs ont soulevé l'épineuse question du deuil à effectuer à l'issue d'une perte de mandat. En effet, comme l'a souligné Patrice Huart, l'exercice d'un mandat permet des rencontres exceptionnelles (cadres dirigeants, préfets, ministres...) et le retour à une activité opérationnelle de terrain peut s'avérer difficile au niveau psychologique.

De même, le responsable « vie syndicale » de la CGT indique que lorsque le salarié mandaté réintègre son poste, il porte nécessairement beaucoup moins d'intérêt à ses missions après avoir découvert beaucoup de choses et notamment un statut particulier : on peut constater une grande frustration de se replonger dans un type de relation salarié/employeur, alors que pendant le mandat, une relation d'égal à l'égal s'est instaurée avec la direction ; il est donc difficile de revenir à des rapports hiérarchiques. On peut même évoquer ici la nécessaire reconstruction d'une identité.

En s'appuyant sur l'ensemble de ces enquêtes, mais également sur nos convictions propres, nous tenterons dans les développements qui suivent de faire des tentatives actuelles une réelle transformation des pratiques.

## **B. Des tentatives actuelles à une réelle transformation des pratiques**

Si agir sur le cadre des relations sociales semble dans un premier temps nécessaire, afin de poser les jalons d'un nouveau modèle (1), il sera également nécessaire de développer de véritables outils de gestion de carrière des représentants du personnel (2).

### **1. Agir sur le cadre : comment modifier la place du dialogue social dans l'entreprise ?**

Il s'agira ici d'agir sur l'image du représentant du personnel dans l'entreprise (1.1.) afin notamment de pouvoir valoriser ses missions (1.2.).

#### **1.1. Comment agir sur l'image du RP dans l'entreprise ?**

C'est une vraie conduite du changement qu'il faut insuffler, dont la gestion de carrière du représentant serait le point d'accroche.

Il est essentiel de réapprendre à conjuguer le Je et le Nous. La culture syndicale est basée sur le Nous. Les libéraux sacralisent l'individu et rejettent le collectif. Il est fondamental de réconcilier les deux. Blaise Pascal a dit « l'univers me comprend et m'engloutit comme un point ». On a besoin de reconnaître l'individu et l'individu a besoin d'être reconnu par un collectif pour exister.

Le collectif est composé de compétences. Il n'y a pas opposition entre l'individu et le collectif mais bien une articulation nécessaire : si le collectif peut me donner des compétences (de par ma mission en tant que représentant du personnel par exemple), je dois, à mon tour faire l'effort d'accepter ces compétences et de les faire miennes (aller en formation par exemple, accepter de changer de poste, de faire une reconversion professionnelle...).

#### **La construction de plans d'actions**

Nous avons constaté, d'une part, un éloignement des représentants de la base, ce qui est une des causes de l'appauvrissement du dialogue social et de leur manque de crédibilité. D'autre part, il nous semble particulièrement difficile de construire une stratégie sociale qui reposerait simplement sur une volonté de la direction générale de choisir une voie plutôt qu'une autre, et sans aucun lien précisément avec la base, c'est-à-dire les individus qui composent l'entreprise et en font une communauté humaine.

Nous pensons également que les élections professionnelles, tous les quatre ans ou tous les deux ans selon les accords d'entreprise, ne sont pas à elles-seules suffisantes pour apprécier la qualité des actions menées par les représentants, ou pour apprécier la qualité des conséquences d'une négociation.

Nous avons également constaté à plusieurs endroits, le développement de pratiques que nous qualifierons « d'anglo-saxonnes », dans la gestion des grands ensembles multinationaux mais également dans les pratiques plus quotidiennes des managers. Aussi, nous pensons que la conjugaison de quelques uns de ces principes et la mise en place d'indicateurs de mesures pourraient constituer un premier pas dans la construction d'une vision stratégique.

L'idée est d'aller au-delà des professions de foi, délivrées par les organisations syndicales lors des élections, et de leur demander, post élections, une feuille de route pour les années de leur mandat.

Cette feuille de route serait validée par la direction, au regard des orientations stratégiques de l'entreprise en termes de business notamment, puis serait communiquée à l'ensemble du personnel.

Ensuite, la direction missionnerait les représentants, une fois par an, pour mener une enquête sociale (et non pas de climat social), très simple, comprenant des questions précises à destination de tous les salariés, qui porteraient à la fois sur la bonne réalisation des actions indiquées dans la feuille de route, d'une part, et sur leur nécessité ou pas sur le terrain, d'autre part.

Le résultat de cette enquête serait ensuite communiqué à l'ensemble des salariés lors de réunions de restitution selon un modèle « top-down ». La première réunion de restitution serait menée conjointement, par la direction et les représentants du personnels les plus importants (en fonction de leurs mandats : Délégués syndicaux, Secrétaire du CCE...); ensuite, cette communication serait redescendue dans l'entreprise par les managers et les représentants locaux.

A partir de la restitution des résultats, c'est-à-dire en fonction des pourcentages obtenus (plus ou moins importants, plus ou moins bien réalisés pour chaque intention de la feuille de route), il y aurait la formalisation de plans d'actions auxquels participeraient les salariés (construction des plans d'actions animés par le représentant et le manager). L'agrégation des plans d'action locaux constituerait le plan d'action de l'entreprise pour l'année suivante et donc une correction de la feuille de route. Celle-ci ferait l'objet d'une validation par la direction générale et les représentants. Ainsi réajustée, la nouvelle feuille de route permet de prendre en compte les souhaits des salariés et de les associer aux stratégies business de l'entreprise.

Calquée sur le principe de la roue de Deming, cette structuration des relations sociales, nous semble pertinente dans le sens où elle permet souplesse et adaptabilité. Elle permet de donner au représentant une mission valorisante, de le remettre au cœur du dispositif (ce sont les représentants eux-mêmes qui pilotent l'enquête) et de s'ajuster (au moins en partie) sur le « temps » de l'entreprise (nous avons vu que le temps de la direction et des impératifs économiques n'étaient pas le même que celui des syndicats ou du temps de la négociation), grâce à des cycles annuels.

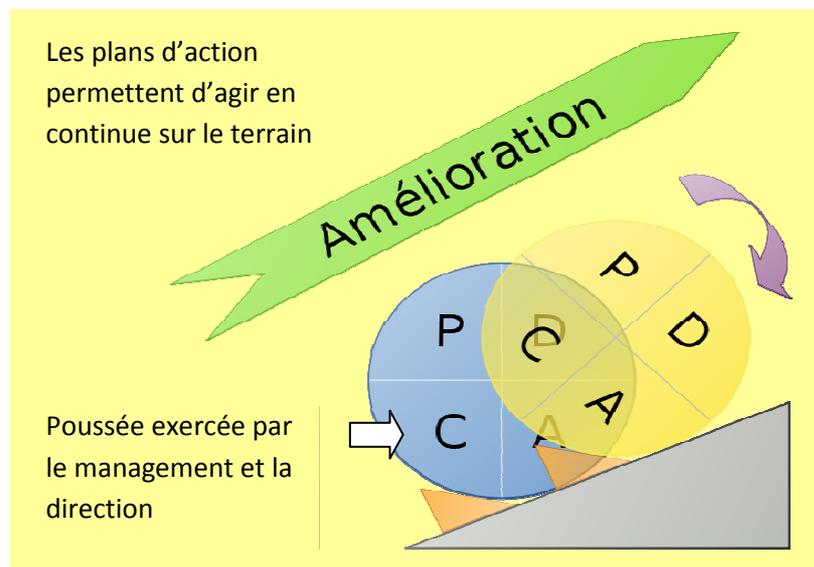
Elle permet aussi, un management participatif au sens littéral du terme, c'est-à-dire, une gestion participative du social avec une interaction quasiment en temps réel des salariés. Ce dispositif implique une mesure de l'avancée des plans d'actions (chaque plan contenant quatre actions maximum) ce qui permet de démontrer à tous leur réalisation et l'impact tangible des missions du représentant sur la marche de l'entreprise.

Les actions seraient concrètes et pragmatiques avec une approche décentralisée qui redonnerait la voix au terrain et permettrait de satisfaire aussi bien des demandes locales que des demandes plus stratégiques pour l'entreprise.

Bien sûr, ce dispositif ne vient pas remplacer le système actuel et légal des Institutions Représentatives du Personnel telles que le CE, les DP, le CHSCT et les instances de négociations. Il n'enlève rien à ces instances, qu'il vient renforcer par ailleurs. C'est une autre façon d'ouvrir le champ du dialogue social.

Cette action aurait aussi pour effet d'alléger la tâche des managers sur la bonne « tenue » du terrain social. Les représentants seraient directement impliqués, dans ce qui est finalement, un rôle qui leur revient de droit et les salariés seraient associés aux projets.

Il y aurait ainsi une réelle co-construction qui aurait pour effet, de rétablir le lien entre salariés et représentants, certes, mais qui aurait aussi pour objectif de redonner au représentant sa mission essentielle de « relais » entre la base et le sommet stratégique.



Initialement appliqué au système qualité de l'entreprise pour accompagner l'amélioration continue et les évolutions de l'organisation dans ce domaine, le PDCA a ensuite été utilisé dans de nombreuses autres activités, y compris en ressources humaines.

Cet outil nous semble tout à fait adapté aux évolutions que nous recherchons dans le domaine des relations sociales. Il permet d'être pédagogique et d'avoir un effet dynamique sur les salariés. Les plans d'actions concrets et mesurés permettent d'avancer en termes de changement de culture d'entreprise et d'état d'esprit « mind set » (changement des mentalités).

Ce dispositif permet d'être pédagogique et d'avoir un effet dynamique sur les salariés. Nous pensons qu'après deux ou trois ans, il y aura des changements en termes de culture d'entreprise et d'état d'esprit « mind set ». C'est aussi un moyen de réconcilier l'économique et le social comme évoqué par Gérard Taponat.

### **Le représentant du personnel, chef de projet, participe au projet d'entreprise**

La direction générale confierait aux représentants un rôle transverse de chef de projet sur un sujet de type sociétal. Il s'agirait par exemple de confier l'animation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise aux représentants, qui seraient alors les relais privilégiés de la direction sur ce thème. Cette fonction de chef de projet permet une souplesse suffisante pour s'adapter à tous les types d'organisation y compris matriciel. Un sujet comme la RSE nous semble proche de certaines valeurs qui peuvent se retrouver dans le militantisme et donc susceptible d'intéresser les représentants. Le but ici, est de créer de nouveaux espaces d'échanges et de partages, en dehors des instances légales, pour mettre en place une approche contributive.

Dans cette étape de changement, le but n'est pas de retirer la possibilité de la confrontation, propre aux relations sociales en France, du fait de la construction historique des organisations syndicales françaises, mais de proposer des modes de communication alternatifs et de faire glisser les pratiques, petit à petit, vers plus de collaboration.

La possibilité de la confrontation est laissée au niveau des instances et les autres moments d'échanges doivent permettre à chacun, sans se départir de leurs rôles premiers, donc sans se déjuger, de travailler ensemble autour du projet d'entreprise. Créer de nouveaux lieux d'échanges, sur d'autres sujets permet d'instaurer une nouvelle dynamique.

**Pour changer la vision caricaturale du représentant : mettre en place des dispositifs permettant de remédier aux effets pervers de la protection des représentants**

Il est nécessaire, à notre avis, d'aménager les heures de délégations, en instaurant, par accord d'entreprise, un délai de prévenance par exemple. Cet accord pourrait ou devrait être conclu à durée déterminée afin de permettre une actualisation et une adaptation de ces délais en fonction de l'actualité de l'entreprise. La pose, totalement imprévue des heures de délégation, déstabilise une équipe et son organisation quotidienne. La charge de travail va être supérieure pour les autres membres de l'équipe et le manager va souvent faire appel à un intérimaire pour remplacer la personne, ce qui va engendrer un coût supplémentaire.

Il serait donc logique et plus agréable pour tous que le délai de prévenance soit mis en place afin de permettre à chacun de s'organiser en bonne intelligence. Cette simple action permettrait de modifier immédiatement la vision caricaturale du représentant. Elle aurait aussi pour effet de montrer que le représentant, au-delà des textes de loi, a de la considération pour ses collègues de travail, qu'il comprend la désorganisation que peut générer son départ en délégation et qu'il fait une partie du chemin pour y remédier.

**Tout manager doit faire l'expérience d'un mandat pendant sa vie dans l'entreprise**

Nous avons vu précédemment que les managers avaient une vision caricaturale du représentant du personnel. Proposer systématiquement à tout manager de passer de « l'autre côté du miroir » leur donnerait l'opportunité d'occuper cette fonction, d'en comprendre les enjeux et les interactions ainsi que les responsabilités.

Les missions du représentant ne sont pas aussi simples qu'il n'y paraît ou du moins aussi simples que leur compréhension actuelle dans l'entreprise semble l'indiquer. Les managers feront ainsi l'expérience de l'engagement vis-à-vis des salariés, des comptes à rendre à l'organisation syndicale, des mots d'ordre à respecter, des demandes de la direction, de situations multiples et variées sous tension...

Le fait d'inciter à la prise de responsabilités représentatives et de faire passer ce message de façon officielle dans l'entreprise, outre l'aspect pédagogique évoqué ci-dessus, permet aussi, de donner une image positive et acceptée du dialogue social en même temps qu'une mise en avant positive des missions y afférentes.

Pour autant, cette préconisation a une limite car elle peut au contraire générer une conséquence négative. Il est en effet important de manier avec précaution la communication sur le sujet au risque de mettre les managers dans une situation très délicate, en accentuant l'aspect prépondérant de la direction au sein des institutions représentatives du personnel et par voie de conséquence, la main mise sur toutes les discussions. L'objet n'est pas ici de positionner des personnes à la solde de la direction mais bien d'entraîner une image positive et reconnue des missions représentatives dans l'organisation.

## **1.2. Comment valoriser ses missions ?**

Il existe à notre sens un préalable à la valorisation des missions dévolues aux représentants du personnel. En effet, il faut les considérer comme des interlocuteurs crédibles.

### **1.2.1. Construire un rapport de confiance**

#### **1.2.1.1. Crédibiliser les représentants du personnel**

Evidemment la crédibilité d'un interlocuteur ne se décrète pas, elle est le fait de processus itératifs. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pourrions décrire quelques uns des truchements permettant de crédibiliser les représentants du personnel.

#### **Mettre un décisionnaire en face des représentants du personnel**

Il faut rappeler ici que les rapports entre les partenaires sociaux sont construits sur un socle de relations interpersonnelles qui supposent *in fine* une réciprocité. Aussi, les directions ne peuvent exiger des interlocuteurs crédibles s'ils placent devant eux « ...des larbins »<sup>106</sup> dépourvus de « marge de manœuvre pour répondre aux doutes et aux interrogations de leurs troupes ».

En somme pour crédibiliser les représentants du personnel, il faut rétablir la logique de l'honneur. Trop souvent les représentants réclament la présence, au cours des réunions de consultations ou de négociation, d'un décisionnaire et non celle d'un auguste dépourvu de marge de manœuvre. Car en effet, « comme les démocraties se perdent lorsque le peuple dépouille le sénat, les magistrats et les juges de leurs fonctions, les monarchies se corrompent lorsqu'on ôte peu à peu les prérogatives des corps ou les privilèges des villes »<sup>107</sup>.

Très concrètement la fonction de président de CE ou de CHSCT, par exemple, relève du seul PDG et non du DRH (ce qui n'interdit pas la présence du DRH aux réunions, au contraire elle est souhaitable). Le PDG, le patron doit être présent à toutes les réunions de ces IRP, mais également aux réunions de négociation annuelle obligatoire. Ils ne doivent pas se déposséder de cette prérogative par la délégation.

#### **Formation de sensibilisation aux spécificités de chacune des parties à la négociation ou à la consultation**

L'objectif est de mettre en place des actions visant à maîtriser les facteurs d'éclatement de la relation entre les partenaires sociaux qui reposent pour partie sur un mouvement de défiance réciproque.

Dans ce cadre, il faut mettre en place des actions de formation et de sensibilisation aux spécificités de chacune des parties à la négociation ou à la consultation. Mais cette formation à destination de l'ensemble des partenaires sociaux ne doit pas être centrée sur les différences de visions ou de représentations au risque de renforcer les poncifs et accentuer les comportements stéréotypés.

Cette formation doit plutôt se fixer comme objectif de souligner les aspects positifs des différences de représentations qui meuvent respectivement les représentants du personnel et les directions. Elle devra nécessairement se dérouler en commun.

---

<sup>106</sup> Christine DUCROS et Jean-Yves GUERIN, *op. cit.* p. 183, rapportant les propos de Jean-Claude DUCATTE du cabinet EPSY.

<sup>107</sup> MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois*, liv.VIII.

C'est aussi un moyen de crédibiliser les représentants du personnel que d'accepter qu'une formation, dont l'objet est commun, se déroule dans une même unité de temps et de lieu.

**Favoriser le partage d'expériences par une « enquête de climat relationnel »**

Par ailleurs, pour maîtriser voire réduire les différences de visions, on peut envisager le partage d'expériences. Il peut s'agir de la mise en place d'un mode d'évaluation de leurs rapports par exemple. Ils pourraient ainsi co-construire une « enquête de climat relationnel » de sorte que les partenaires sociaux mesurent leurs tensions, leurs divisions, et au-delà mesurent l'insatisfaction à l'égard de leurs pratiques ou de leurs comportements.

Cette enquête de climat social nous conduit à faire au moins une remarque. Elle est afférente au caractère réaliste de cette démarche. Il nous semble qu'il est concevable de mettre en place une telle action en ce qu'elle sort du champ habituel de leur relation et qu'elle se situe sur un terrain *a priori* lénifié ou à tout le moins dépassionné.

Par ailleurs, rappelons qu'il existe un outil juridique, en l'occurrence le procès verbal, qui permet de constater les désaccords entre les parties (donc il n'est pas absurde d'envisager la mise en place d'une telle procédure). Mais alors que le procès verbal se limite à consigner les propositions respectives des parties à la négociation en cas de désaccords, l'enquête de climat va plus loin en ce qu'elle permet de soutenir la crédibilité respective des partenaires sociaux puisque chacun reconnaît en l'autre un partenaire capable d'apprécier le climat de leur relation.

Cette démarche est évidemment co-construite néanmoins l'enquête pourrait être réalisée sous la forme suivante :

Affirmation	Vrai	Plutôt vrai	Faux	Plutôt faux	Commentaires et plan d'action
<b>Préparation</b>					
J'ai suffisamment préparé le dossier					
J'ai pris en compte le contexte et mesurer ma marge de manœuvre					
<b>Evaluation globale</b>					
Je suis satisfait de mes négociations					
Je pense que mes partenaires le sont					
Je suis satisfait des résultats obtenus					
Je pense que mes partenaires le sont également					

Affirmation	Vrai	Plutôt vrai	Faux	Plutôt faux	Commentaires et plan d'action
<b>communication</b>					
J'ai vraiment cherché à écouter mes partenaires					
J'ai vraiment cherché à communiquer avec mes partenaires					
Mes messages ont été perçus comme je le souhaitais					
J'ai validé la compréhension des messages émis ou reçus					
<b>Attitudes et comportement</b>					
Je n'ai pas fait semblant					
J'ai su m'adapter aux circonstances					
J'ai réussi à instaurer un climat de confiance					
J'ai été sincère dans ma relation avec les autres					
J'ai été vigilant sur ce qui se passait autour de moi					

### **Participation communes des partenaires sociaux aux procédures d'intégration**

Toujours dans la logique du partage d'expériences communes visant à réduire les facteurs d'éclatement des relations entre les partenaires sociaux, on peut imaginer que les procédures d'intégration d'un nouvel embauché se fassent, pour partie, de concert entre un représentant de la direction et un représentant du personnel.

### **La réduction des incertitudes et les ambiguïtés**

Enfin la maîtrise des facteurs d'éclatement des relations entre les partenaires sociaux peut reposer sur la réduction des incertitudes. Et pour les atténuer, il faut favoriser les échanges d'information mais il faut que cette information soit précise et pertinente.

A ce titre, on pourrait nous opposer qu'il existe de nombreuses obligations d'informations parmi lesquelles les dispositions de l'article L 2323-4 du code du travail qui obligent l'employeur à remettre aux membres élus du comité d'entreprises des informations précises et écrites préalablement à la procédure de consultation.

Nonobstant l'existence de telles obligations peut-on réellement parler d'échange. En effet, il faut souligner que la majorité des obligations d'informations pèsent sur l'employeur.

Or il existe des informations qui intéressent les directions, comme celles relatives aux budgets gérés par les représentants du personnel. Il nous semble que très souvent les représentants du personnel refusent de les transmettre. Or, ils gagneraient en crédibilité s'ils acceptaient d'échanger sur ces sujets par exemple.

Au-delà de ces considérations, si l'échange d'informations favorise la réduction des incertitudes, il ne lève pas les ambiguïtés. En effet, une même information peut être interprétée différemment. Il est possible d'atténuer les ambiguïtés par la construction d'interprétations communes.

En effet, comme le souligne Nonaka et Takeuchi<sup>108</sup> : « le seul transfert d'informations aura peu de sens, s'il est abstrait des émotions associées et des contextes spécifiques dans lesquels les expériences partagées sont scellées ». Il faut donc créer des espaces qui permettent de donner un sens univoque aux informations échangées.

#### **1.2.1.2. Ouvrir les espaces de communication**

##### **Permettre l'accès aux réseaux locaux dans l'entreprise**

Les espaces de communication internes à l'entreprise sont réservés, sauf exception marginale, à l'employeur. Il appert de ce constat la nécessité d'ouvrir ces espaces aux représentants du personnel. Cette démarche permet d'établir un lien de confiance d'une part et d'améliorer la visibilité des missions dévolues aux RP d'autre part.

En l'état du droit positif, les représentants du personnel ne sont autorisés à communiquer dans l'entreprise que par des biais surannés. Seule la voie de l'affichage, sur des panneaux prévus à cet effet, est admise. Il faut donc permettre aux représentants du personnel d'accéder au réseau local de l'entreprise. Les chartes sur les NTIC doivent contenir un article organisant l'accès à l'intranet aux représentants du personnel. C'est une façon de reconnaître que l'activité représentative a le droit de cité dans l'entreprise et par contiguïté de construire un rapport de confiance.

##### **Permettre l'accès à la communication institutionnelle**

Par ailleurs, la communication institutionnelle est circonscrite aux communications de la direction. Il nous apparaît intéressant de réunir la parole syndicale et la parole employeur sur un même support : un journal d'entreprise avec une double ligne éditoriale.

#### **1.2.2. Impliquer les managers et les organisations syndicales pour valoriser les représentants du personnel**

##### **1.2.2.1. Valoriser la mission des représentants du personnel en modifiant la perception des managers**

##### **Modifier la perception des managers : les représentants du personnel peuvent participer à l'implication de leurs salariés**

Les managers ont une vision autocentrée des représentants du personnel. Leur grille de lecture est déformée par le prisme de leur activité.

---

<sup>108</sup> Ikujiro NONAKA et Hirotaka TAKEUCHI, *La connaissance créatrice*, De Boeck, Paris, 1997, p. 84.

En effet, Le manager a une vision opérationnelle de l'entreprise. L'objet de sa mission se résume au déploiement de la stratégie définie par les comités de directions. On comprend alors que le représentant du personnel, dont une partie du temps est consacrée aux activités représentatives, constitue pour les managers une entrave à la réalisation de leurs missions.

Aussi, il faut modifier la perception des managers en les amenant à considérer que les représentants du personnel participent à la réalisation de leurs missions. En effet, ils peuvent largement participer à l'implication des salariés dans le travail. Or, la motivation et l'implication des équipes sont des vertus recherchées par les managers.

Aussi pour atteindre cet objectif nous proposons la démarche suivante :

- briefing à l'arrivée d'un représentant du personnel dans le service ;
- réunion avec un responsable RH afin d'aborder les préoccupations du manager quant à l'arrivée d'un représentant du personnel dans l'équipe ;
- mise en place d'un programme de parrainage pour le manager pendant la durée du mandat ;
- organisation de séminaires de formation qui préparent le manager à comprendre les IRP et à valoriser leurs missions ;

Il s'agit ici de favoriser le développement de signes perceptibles que l'entreprise valorise l'expérience de la gestion de représentants du personnel dans le service d'un manager.

### **1.2.2.2 Impliquer les organisations syndicales : vers une organisation de service**

#### **Orienter les organisations syndicales vers le service : action sur le reclassement externe**

Au-delà de la gestion de carrière des représentants du personnel, on peut imaginer que les organisations syndicales inscrivent leur démarche dans une autre logique. En effet, on peut envisager, alors que cela ne relève pas de la tradition syndicale française, que les organisations syndicales s'orientent également vers le service notamment par des actions sur l'emploi.

Ils disposent de deux atouts essentiels pour travailler sur l'emploi des salariés et *a fortiori* sur celui des représentants du personnel. D'une part, elles constituent des réseaux très étendus qui permettent de mobiliser des compétences diverses et variées. Elles sont présentes dans de multiples commissions, associations et instances qui les mettent en contact avec d'autres acteurs qui peuvent constituer autant de ressources pour agir sur l'emploi.

D'autre part, les actions de reclassement des représentants du personnel ne peuvent se limiter à une approche strictement professionnelle. Ces actions de reconversions des représentants du personnel nécessitent une approche plus territoriale, c'est-à-dire au sein de bassin d'emploi. Or les organisations syndicales ont cette présence sur l'ensemble des bassins d'emploi.

Les organisations syndicales disposent à notre sens d'une valeur ajoutée qu'il ne faut pas éluder dans la gestion des trajectoires de carrières des représentants du personnel

Il est donc impératif que les organisations syndicales soient présentes dans le processus de gestion de carrière. Une vision systémique de la gestion de carrière des représentants du personnel est une condition *sine qua non* du succès de cette démarche.

## **2. Développer des outils de gestion de carrière**

Il s'agira ici d'agir en profondeur sur la professionnalisation des représentants du personnel (2.1.) pour ensuite prendre position sur leur gestion de carrière (2.2.).

### **2.1. Agir en profondeur sur la professionnalisation**

Comme nous l'avons vu précédemment, la professionnalisation des représentants du personnel est un des moyens de gérer leur carrière. Le concept de professionnalisation ne se limite pas à celui de la formation car il inclut la maîtrise par le représentant du personnel d'un ensemble de processus d'activités. Il développe des compétences nouvelles, des partenariats et des réseaux. Basée sur la compétence, cette professionnalisation passe par leur acquisition (2.1.1.) mais également par la prise en compte des moyens de reconnaissance (2.1.2.).

#### **2.1.1. La professionnalisation par l'acquisition de compétences**

##### **La définition de fiche de poste**

L'acquisition de compétences, doit se faire dans un cadre qui favorise la progression et ouvre des perspectives. En cohérence avec les pratiques existant en entreprise, il serait logique de mettre en place des fiches de postes telles qu'elles ont été élaborées pour toutes les fonctions exercées dans un cadre professionnel. La mise en place de fiches de postes pour chaque mission exercée par les représentants du personnel permettrait de clarifier les compétences à acquérir et d'apprécier leur niveau de responsabilités. Le référentiel de compétences permettrait ensuite de distinguer les compétences requises des compétences acquises.

Par exemple, la fiche de poste portant sur les membres de la commission formation pourrait comporter des connaissances dans le domaine de la formation professionnelle continue mais également en gestion de projet et en conduite de réunion. Ce référentiel constitue un addendum qui se juxtapose aux compétences plus larges, en termes d'écoute active, de prise de parole en public, de finances d'entreprise etc., consignées dans le référentiel des membres élus du CE.

Ces fiches de postes seraient issues d'une co-construction élaborée par les partenaires sociaux par voie d'accord au niveau de la branche par exemple. Ceci permettrait prendre en considération les spécificités de certains secteurs. Il peut également être envisageable, que ces accords soient négociés au niveau de l'entreprise ou proposés par les organisations syndicales. Ceci permettrait de diffuser cet outil dans les entreprises non couvertes par des accords de branches ou sans syndicat.

##### **La mise en place de parcours de formation**

Fort de ces fiches de postes, il devient plus aisé de dérouler, par voie de conséquence, les actions à mener pour rendre le parcours cohérent. Ainsi, les compétences à acquérir, identifiées dans les fiches de postes, auront leur pendant dans les programmes de formations idoines. Avec la définition de pré-requis et de niveau d'atteinte, ces parcours de formation pourraient constituer des cycles.

Ils pourraient également être adaptées aux spécificités des fonctions exercées par les représentants du personnel, à l'instar du secrétaire, du trésorier ou des salariés présents au conseil d'administration ou de surveillance. Autant de rôles qui mobilisent un ensemble de connaissances qui peut être regroupé sous forme de parcours. Ces formations financées par l'entreprise, auraient

pour objectif de consolider les connaissances acquises ou de permettre l'acquisition de savoirs corrélés aux contextes de l'entreprise : typiquement une réorganisation, une OPA, une acquisition, une scission sont autant d'événements de la vie d'une entreprise qui nécessitent des connaissances propres.

Sans pour autant chercher à ce que les représentants du personnel soient des experts dans tous les domaines, ces formations permettraient d'élever leur niveau de compétences progressivement et de façon adaptée. En rapport avec les référentiels sus mentionnés, ces formations seraient élaborées et dispensées par les organismes de formation mais également par les organisations syndicales. Il en existe certes déjà, mais elles ne s'intègrent pas dans un ensemble cohérent et portent plus souvent sur des thématiques isolées. De plus les compétences acquises dans le cadre que nous définissons permettraient une reconnaissance par l'entreprise.

### **2.1.2. La professionnalisation par la reconnaissance du rôle joué**

#### **L'évaluation du mandat et des compétences mises en œuvre**

Il est acquis que l'évaluation des représentants du personnel se fait au travers des élections. Cependant, celles-ci ne se déroulent que tous les deux ou quatre ans sur un mode binaire. Soit les candidats sont élus, soit ils ne le sont pas. Ce n'est donc pas une démarche constructive qui permet de valoriser les progressions, ou d'identifier les faiblesses. Il paraît donc légitime de vouloir introduire dans cette démarche de professionnalisation un système d'évaluation.

A cet égard, l'investissement dans l'acquisition de compétences, justifie en corollaire l'évaluation de ces dites compétences. Cette évaluation d'ailleurs peut être organisée à différents niveaux. Dès lors, le président du CE peut avoir un rôle à jouer dans cette démarche Il est censé connaître les représentants du personnel et posséder une expertise dans ce domaine. Il faut par ailleurs souligner que l'évaluation par les résultats est par essence très largement insuffisante. Il a donc une certaine légitimité dans ce rôle. De même le manager opérationnel du salarié titulaire d'un mandat doit avoir les moyens d'identifier et de valoriser les compétences mises en œuvre dans son emploi ou dans son mandat.

Selon les entreprises, cette évaluation pourrait également être réalisée par une commission *ad hoc* avec une composition paritaire.

Ces évaluations peuvent également être envisagées à l'issue du mandat, ce qui permettrait de capitaliser sur les acquis et de faire le bilan sur les actions menées et les compétences développées Cette procédure permet de préparer un retour à temps plein sur un emploi valorisant.

Pour ces évaluations, une liste des compétences pourrait être réalisée, pour les représentants du personnel, telle qu'elle existe parfois pour des fonctions d'encadrement et d'expertise. Cette évaluation contradictoire permet au collaborateur de s'auto-évaluer et de confronter son avis à celui de l'évaluateur.

Ci-après l'exemple de grilles existantes pour des salariés ayant des responsabilités managériales et d'expertise :

## Focus expertise

	Non mises en œuvre	A développer	Répond aux attentes	Point fort	Non applicable	Commentaires
<b>Réactivité</b> <i>Prioriser les demandes des différents acteurs pour y répondre efficacement. Savoir optimiser son temps et celui des autres.</i>						
<b>Transmission du savoir</b> <i>Transmettre son savoir aux collaborateurs et décisionnaires de l'entreprise (former et informer). Favoriser le partage d'expériences au sein de son domaine.</i>						
<b>Communication</b> <i>Etre clair et pertinent dans ses écrits et ses interventions orales.</i>						
<b>Influence</b> <i>Savoir argumenter, écouter et conclure afin de favoriser la prise de décision sur les produits. Entretien une relation de confiance avec les acteurs de l'entreprise.</i>						
<b>Pro activité dans la politique, brevets et innovation</b> <i>Rechercher les techniques brevetables, créer une dynamique d'innovation.</i>						
<b>Vision technologique</b> <i>Mener des analyses approfondies du marché permettant de définir les nouvelles orientations technologiques.</i>						
<b>Création de réseaux</b> <i>Partager son expertise à la fois en interne à l'entreprise et à l'extérieur, par la réalisation d'écrits, publications, articles, présentations...</i>						

## Focus management / management de projet

	Non mises en œuvre	A développer	Répond aux attentes	Point fort	Non applicable	Commentaires
<b>Délégation et contrôle</b> <i>Fixer des objectifs individuels et collectifs dans le cadre de missions pertinemment déléguées. Mettre en place des indicateurs de réalisation et les suivre régulièrement.</i>						
<b>Communication</b> <i>Diffuser les messages Groupe, faire remonter / transmettre les attentes des collaborateurs. Favoriser la circulation de l'information au sein de l'équipe. Savoir convaincre.</i>						
<b>Animation de l'équipe (service/projet)</b> <i>Motiver les membres de son équipe. S'assurer de la cohésion d'équipe et résoudre les tensions. Organiser et conduire régulièrement des réunions d'équipe</i>						

	Non mises en œuvre	A développer	Répond aux attentes	Point fort	Non applicable	Commentaires
<b>Vision stratégique</b> <i>S'approprier et exprimer clairement les orientations et les politiques de l'entreprise. Les décliner en plans d'actions concrets pour son service / équipe projet.</i>						
<b>Evaluation de la performance *</b> <i>Organiser et programmer des points d'avancement réguliers avec ses collaborateurs. Consacrer à l'évaluation annuelle le temps nécessaire.</i>						
<b>Développement des collaborateurs *</b> <i>Identifier les points forts et les axes de progrès des collaborateurs. Proposer et suivre la mise en œuvre de plans de développement pour les aider à s'améliorer. Consacrer du temps à l'accompagnement individuel.</i>						
<b>Cadre et méthodes de travail *</b> <i>Proposer des améliorations des modes de travail et optimiser les processus. Concrétiser leur mise en œuvre.</i>						

Cet outil apporterait une évaluation intermédiaire et constructive avec l'identification d'axes d'amélioration ou de perspective d'évolution. Comme pour toute évaluation, il est nécessaire que la personne évaluée reconnaisse la légitimité de celui qui évalue afin de conserver la dynamique recherchée par cette mesure.

### **La professionnalisation par les diplômes**

La mise en place de diplômes sanctionnant un niveau de connaissances peut apparaître comme une phase ultime dans la recherche de professionnalisation des fonctions de représentant du personnel. Comme nous l'avons vu il existe déjà certains cursus, mais ils restent marginaux ou naissants. De plus, ils concernent des personnes déjà titulaires de mandats. Un diplôme obtenu via la validation des acquis de l'expérience valide des compétences déjà mises en œuvre, mais nous pouvons également envisager des diplômes visant à préparer de futurs représentants du personnel.

L'objectif serait donc ici non seulement de valoriser le travail fourni par le représentant du personnel et son investissement dans son mandat par l'obtention d'un diplôme, mais également de former des salariés ambitionnant des mandats. Ces cursus seraient dans la lignée des fiches de postes que nous avons décrites précédemment, et pourraient même y être référencées.

L'articulation entre la VAE et la formation initiale permettrait de satisfaire les représentants du personnel en sortie de mandat. Les compétences validées par ce diplôme pourraient leur permettre d'atteindre un niveau de qualification qu'ils n'ont pas obtenu dans leur métier. Envisager cette reconversion, en démontrant par ce biais que les années passées au service des salariés sont source de montée en compétences et en élargissement des tâches, est particulièrement valorisant.

Les diplômes ainsi obtenus devraient nécessairement, et ce pour la cohérence de l'ensemble, être reconnus par l'entreprise. Si des primes, des avancements sont octroyés systématiquement pour l'obtention d'un diplôme, comme dans les banques par exemple, ceux-ci doivent en faire l'objet. Cette reconnaissance doit également être partagée par les organisations syndicales qui sont partie prenante dans le succès de telles mesures.

### **Professionalisation et employabilité**

L'ensemble des mesures que nous proposons ici forment un ensemble cohérent qui conduit à une forme de professionnalisation des représentants du personnel. L'aboutissement d'une telle démarche serait la reconnaissance entre les entreprises de ce type de parcours. Or, nous pouvons nous interroger sur l'interprétation qui pourrait être faite par les entreprises, de curriculum vitae présentant des diplômes et des expériences de représentants du personnel. Est-ce une réelle valorisation ou une stigmatisation ? Les mentalités doivent évoluer sur le sujet. Certes, des représentants du personnel pourraient être victimes de leur image. Cependant, les démarches que nous préconisons visent à modifier cette image.

Nous pouvons également nous interroger sur les motivations des salariés à s'inscrire dans cette démarche de professionnalisation. Il y a ici le même risque que dans la démarche de professionnalisation des bénévoles qui a été mise en œuvre dans de grandes fondations et associations. L'engagement serait-il le même si les personnes devaient être soumises à des évaluations, et par conséquent à l'atteinte d'objectifs ? La déclinaison de ces dispositifs ne risque-t-elle pas de produire les effets inverses de ceux recherchés ?

C'est pourquoi nous devons envisager une position plus radicale de choix de carrière.

## **2.2. Prendre position sur la gestion de carrière**

### **2.2.1. Se positionner sur le lien avec le métier d'origine**

La question de la gestion de carrière des représentants du personnel pose tout d'abord la question du lien avec leur métier d'origine. En effet, au regard des nombreux témoignages recueillis, l'ensemble des protagonistes s'accordent sur le fait que ce lien se perd au fur et à mesure du cumul des mandats (tant au niveau de leur nombre que de leur durée). Et l'intensification des évolutions, voire mutations technologiques accentue encore un peu plus ce phénomène.

### **Favoriser des allers et retours entre mandat et activité opérationnelle**

Pour remédier à cet écueil, il est envisageable de prévoir une limitation du cumul des mandats (à l'image des tentatives actuelles au sein de la sphère politique) et ainsi empêcher qu'un RP passe plus de la moitié de son temps sur des missions liées à la représentation des salariés. Il est également possible de limiter la succession des mandats à un nombre déterminé, selon la logique d'un CDD syndical, qui pourrait à ce titre reprendre les mêmes règles que celles applicables aux contrats de travail : cette option est d'ailleurs rendue aujourd'hui juridiquement possible grâce au vote de la loi du 20 août 2008 qui impose désormais aux organisations syndicales de nommer leurs délégués syndicaux parmi les représentants ayant recueilli plus de 10 % des voix au cours des dernières élections professionnelles (mettant ainsi *de facto* un terme à la logique des mandats à vie à destination des délégués syndicaux).

Ainsi, il serait prévu qu'un représentant du personnel ne pourrait effectuer plus de deux mandats successifs, quelle que soit la nature de ceux-ci (DP, CHSCT, CE...) et ne pourrait se représenter aux élections qu'à l'issue d'un délai de carence (en l'occurrence ici une mandature).

Toutefois, cette préconisation présente plusieurs désavantages : en premier lieu, elle ne tient pas nécessairement compte de la pénurie croissante des « effectifs syndicaux » même s'il est vrai que le maintien du lien avec une activité opérationnelle pourrait faire émerger de nouvelles vocations en rassurant les éventuels candidats qui ne souhaiteraient pas s'engager *ad vitam aeternam*.

En outre, cette préconisation remet en cause le principe que nous avons développé plus haut d'une professionnalisation accrue des représentants du personnel (en vue d'une amélioration de la qualité du dialogue social) et d'une reconnaissance de leur parcours syndical par le biais de formations certifiantes, qualifiantes, voire diplômantes, reposant sur les compétences développées dans le cadre de leurs missions représentatives. Il est d'ailleurs important de relever ici que si une telle option était retenue, les formations suivies au cours du mandat devraient alterner des actions liées à l'activité de représentation (afin toutefois d'aider les RP à embrasser leur fonction dans les meilleures conditions possibles) mais également des actions liées au métier d'origine (afin que les salariés ne perdent pas le « fil technologique »).

Enfin, il semble que cette préconisation va à l'encontre d'une prise de conscience progressive et généralisée de l'intérêt et de l'importance des fonctions de représentant du personnel pour l'entreprise, prise de conscience relayée par un grand nombre des personnes interrogées au cours de l'enquête terrain, et intégrée dans les préambules d'un nombre croissant d'accords collectifs. Il apparaîtrait dès lors inopportun de briser cette évolution positive en réduisant, de manière légale ou réglementaire, l'activité syndicale dans le temps (passé dans le ou les mandats) et dans la durée (nombre de mandats successifs).

Cette possibilité pourra toutefois être prévue par accord collectif afin de prendre en considération les exigences de certains salariés souhaitant s'engager dans un mandat sans pour autant perdre de lien avec leur activité opérationnelle.

### **Développer une véritable filière métier**

Si le choix de favoriser des allers et retours entre mandat et activité opérationnelle n'est pas retenu, à tout le moins comme une règle générale et intangible à laquelle les entreprises et les organisations syndicales ne peuvent déroger, il semble dès lors opportun de considérer la deuxième option envisageable, et qui pousse la logique encore un peu plus loin que les tentatives actuelles : en l'occurrence développer une véritable filière métier de représentant du personnel qui pourra bénéficier des mêmes règles de gestion que n'importe quel autre métier de l'entreprise, et notamment l'intégration dans les classifications et qualifications issues des accords d'entreprise, de branche, voire de convention collective, et bénéficier d'une véritable gestion prévisionnelle des compétences.

## 2.2.1. Représentant du personnel : un métier comme les autres

### Déterminer les compétences métiers

Si l'on doit considérer la fonction de représentant du personnel comme un métier parmi tous les autres que peut comporter une entreprise (comme nous l'avons évoqué dans les développements précédents), il est nécessaire, plus que de définir des fiches de fonction ou de poste, de dessiner l'ensemble des compétences mise en œuvre et donc acquises par les représentants du personnel au cours de leurs mandats.

Si cette réflexion est en cours actuellement (on peut notamment citer à cet effet le travail de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise qui tente de réunir l'ensemble des parties prenantes sur ce sujet, on encore le partenariat de la CFE-CGC avec le laboratoire de sociologie du CNAM), force est de constater que pour l'instant aucune application concrète n'a pu voir le jour.

Ces compétences existent pourtant et ont d'ailleurs déjà été modélisées, notamment par Elisabeth Galton, consultante en stratégie sociale. Ont ainsi pu être décelées les compétences suivantes :

- **Management :**
  - gérer une équipe, mener des réunions, concevoir les modes de gestion adaptés,
  - donner des directives et fixer des objectifs,
  - organiser une répartition des tâches, définir les responsabilités de chacun
  - susciter l'adhésion et fédérer autour d'une vision commune.
  
- **Pilotage de projet :**
  - recueillir les informations nécessaires,
  - concevoir et faire élaborer les documents nécessaires,
  - situer le projet dans une stratégie globale,
  - faire évoluer le planning
  - faire une synthèse de l'état d'avancement, présenter les résultats,
  - gérer un budget (notamment pour les secrétaires et trésoriers de CE).
  
- **Communication :**
  - connaissance des techniques de communication,
  - connaissance des principaux outils de base (plan média...),
  - utilisation des outils de communication,
  - mise en œuvre et dépliement de la communication,
  - maîtrise de la communication orale,
  - maîtrise de la communication écrite :
    - notes techniques et mémos,
    - procès verbaux et comptes-rendus,
    - structuration de rapports complexes,
    - formalisation et rédaction d'études.

- **Connaissances liées à l'entreprise :**
  - connaissances économiques spécifiques à l'entreprise, (analyse de bilans et ratios),
  - connaissance de l'environnement de l'entreprise,
  - connaissance des réseaux (identification des interlocuteurs...),
  - connaissance des procédures internes.
  
- **Connaissances plus spécifiques :**
  - droit du travail,
  - protection sociales,
  - égalité professionnelle,
  - prévention, sécurité, hygiène, conditions de travail,
  - formation professionnelle,
  - Responsabilité Sociale de l'Entreprise,
  - vie sociale,
  - retraite,
  - aptitudes relationnelles :
    - capacité à convaincre, à susciter l'adhésion,
    - sens politique,
    - capacité à négocier.

Toutefois, la définition de ces compétences ne sera d'aucune utilité sans la construction de véritables parcours professionnels.

### **Définir des parcours professionnels : les aires de mobilité**

La construction de parcours passe par la définition d'aires de mobilité. L'identification de ces aires permet de repérer les proximités entre différents postes-types, et ainsi faciliter une mobilité syndicale ou professionnelle. Elle peut permettre de préciser les étapes correspondant à une succession d'emplois dans lesquels le salarié aura un maximum de chances de réussir.

Le principe des aires de mobilité est de représenter sous la forme d'un schéma la distance à parcourir (et donc l'effort à réaliser) entre deux emplois successifs. Si une distance entre deux emplois semble trop importante, des dispositifs d'accompagnement doivent être mis en place pour permettre au représentant du personnel, à terme, d'occuper le poste avec les meilleures chances de succès. On peut citer la formation comme moyen traditionnel d'adaptation à l'emploi, mais pourquoi pas le passage par un emploi ou une fonction intermédiaire ou la mise en situation dans le cadre de missions particulières, permettant de combler une partie des lacunes et ainsi de parcourir une partie de la distance séparant deux emplois.

Ces aires de mobilité pourraient à ce titre aussi bien concerner le cœur du mandat, et permettre ainsi aux RP d'évoluer dans leurs fonctions au service de la collectivité, que la fin de celui-ci afin de retrouver un poste opérationnel au sein de l'entreprise, au regard des compétences développées. Par exemple, un secrétaire de CE ou un délégué syndical souhaitant occuper des fonctions de secrétaire de CHSCT se verrait proposer une formation spécifique ou des missions particulières lui permettant d'acquérir les pré-requis indispensables de la fonction.

Il pourrait par la suite à terme suivre une formation diplômante et se voir confier des missions spécifiques lui permettant d'accéder à un poste de responsable sécurité.

Si cette préconisation est séduisante, elle nécessite toutefois en plus un véritable changement dans les mentalités, tant du côté des directions, des organisations syndicales (qui devront accepter une certaine individualisation des carrières de leurs membres) que de la collectivité des salariés puisqu'ils devront admettre qu'un représentant du personnel puisse passer de l'autre côté du mandat, s'il a fait preuve de ses compétences, au même titre que n'importe quel autre collègue.

Par ailleurs, il semble important de préciser ici que la loi du 20 août 2008 peut limiter cette option dans la mesure où les représentants du personnel jouent désormais leur mandat lors de chaque renouvellement des élections professionnelles. Les parcours syndicaux imaginés sur le long terme pourraient en effet être remis en cause par une non réélection précoce. On peut toutefois également considérer qu'elle constitue *a contrario* un moyen de prévenir ce désagrément puisque nous avons vu que les aires de mobilité peuvent et devront même s'effectuer à l'extérieur du parcours syndical facilitant ainsi le reclassement des RP non réélus.

## Conclusion

« Tous ne mouraient pas, mais tous étaient frappés », qu'advient-il du dialogue social si nous ne faisons rien ? S'agit-il d'un passage difficile pour les syndicats, d'une mutation ou d'un réel déclin ? Nous ne pouvons augurer du futur mais ce que nous voyons aujourd'hui des réalités des relations sociales ne correspond plus à l'idéal et aux attentes des adhérents, des salariés ou de l'opinion publique. Des voix s'élèvent pour dénoncer la fin d'un système. Les syndicats auraient-ils si bien vécu qu'ils auraient tout simplement terminé leurs missions et fait le tour de la question, en ayant récupéré, tout au long du XIXème siècle les principaux acquis sociaux dont nous avons besoin ?

Nous pensons que non, et bien au contraire, qu'au-delà de la simple négociation d'avantages sociaux, il est indispensable de réguler les échanges et d'aider au maintien de la démocratie au sein des entreprises et de la collectivité, par le maintien du contre-pouvoir, nécessaire, des organisations syndicales.

Si la gestion de carrière est ici notre point d'entrée, elle n'en reste pas moins qu'un des éléments de l'environnement systémique des relations sociales. Nous l'avons constaté, une action entraîne une réaction. Ainsi, le changement d'une variable emporte des effets et produits des interactions sur l'ensemble des relations sociales. Aussi, changer de modèle de relations sociales invite à circonscrire l'environnement dans son acception la plus large et à agir concomitamment sur plusieurs leviers De nombreuses idées et courants émergent. Certains préconisent, par exemple, une refonte de la législation en matière de relations sociales : le vote d'une loi instaurant une représentativité moderne et vivante (avec notamment une révision de l'usage des heures de délégation), la mise en place obligatoire d'un processus de sélection des organisations syndicales, le vote d'une loi sur le financement des syndicats, l'instauration d'un canal unique avec une représentation unique du personnel de l'entreprise, et par conséquent des prérogatives et même la signature d'un avenant au contrat de travail pour le représentant dont l'objet est d'éviter le syndicalisme « de confort » (... en quelque sorte, une charte de conduite contractuelle pouvant donner lieu à des sanctions)

Il émerge également quelques idées sur une rationalisation indispensable du paysage syndical avec notamment, le principe d'un recentrage des syndicats au travers d'une opération de fusion, un fonctionnement rapproché au sein d'une Maison Syndicale, matérialisé par un portail commun comme unique point d'entrée, permettant enfin à tous, de trouver une information cohérente, compréhensible et concentrée en un seul endroit. La création d'un Master syndical, formation universitaire à temps partiel entreprise/université sur deux ans est également envisagée.

Réinventer le social, c'est sortir, en partie de notre héritage révolutionnaire, glisser vers un dialogue d'ouverture, de négociation et de compromis, pour cela il faut faire le pari de l'intelligence entre partenaires sociaux et bâtir sur l'intérêt commun. En abordant l'entreprise dans son ensemble, même si les logiques de départ sont différentes, l'intérêt commun repose sur l'idée d'une entreprise créatrice de valeur pour l'ensemble des parties prenantes

Réinventer les relations sociales suppose également un changement de perspective qui conduit à proposer un nouveau partage de responsabilité et à construire de nouveaux espaces de communication, pour élever chacun dans une relation « gagnant-gagnant ». C'est permettre de réconcilier le « collectif » et « l'individuel en conjuguant le « Je » et le « Nous », et en retrouvant l'identité du représentant du personnel au sein de la communauté.

L'existence de soi est liée à la reconnaissance que nous porte les autres. La gestion de carrière démontre le pluralisme des compétences et apporte une forte reconnaissance dans un délai rapide. Elle agit directement sur le besoin d'estime et de reconnaissance des représentants. C'est en cela qu'elle est pour nous le point d'appui le plus stable, tangible, pour avancer dès maintenant vers une forme moderne d'échanges.

La réussite du dialogue social est avant tout une réussite entre les hommes. Au-delà des dogmes et des idéologies, la valeur des hommes, ainsi que la volition<sup>109</sup> des partenaires sociaux à mener le changement, sont indispensables pour accomplir cette transformation. « Talk the walk » et « Walk the talk », dire ce que l'on fait (montrer le chemin) et faire ce que l'on dit (ouvrir la marche).

La gestion de carrière est un modèle au service de cette transformation, mais l'ensemble des actes d'ouverture et d'engagement qui l'accompagnent, montreront, au final, la considération de la direction pour la construction d'un meilleur équilibre des relations sociales.

---

<sup>109</sup> Au sens de John Locke.

## Bibliographie

- Eric AGRIKOLIANSKY, « Le recours au droit permet une prise de conscience par les travailleurs de ce qu'ils vivent », *Entreprise et carrières* n°1009 du 7 juillet 2010
- D. ANDOLFATTO et D. LABBE, *Toujours moins! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard, 2009
- R. BEAUJOLIN-BELLET et F. GRIMA, « La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social, *Economies et Sociétés*, », à paraître
- R. BOURQUE, C. THUDEROZ, *Sociologie de la négociation*, Repères La Découverte, Paris, 2002
- G. DONNADIEU, « La régulation sociale », dans D. Weiss, *Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p. 223-280.
- C. DUCROS et J.-Y. GUERIN, *Le management de la colère*, Max Milo collection Essais-Documents, Paris, 2010,
- C. DUFOUR, A. HEGE, C. LEVESQUE, G. MURRAY, « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *Revue de l'IRES* n°61, 2009/2
- J. T. DUNLOP, *Résolution de conflits, négociation et consensus building*, 1984.
- F. FATOUX , « Concilier les activités syndicale et professionnelle », *Entreprise & Carrières* n°942, 17/02/2009.
- R. GARCIA et P. COQUART, *Sortir du syndicalisme gaulois : les dessous des cartes*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- M.-A. HENNEBERT, « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience », *Revue de l'IRES* n°61, 2009/2.
- M. LALLEMENT, *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Paris, 1996.
- V. MICHAUX, *Impacts des TIC sur le travail et les syndicats : résultats d'une recherche exploratoire*, XVIIe Congrès de l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines), RMS, Reims, France, November 16 - November 17 2006. Voir aussi « TIC, travail et syndicats : entre négociation de nouvelles règles collectives et renouvellement du syndicalisme », in J. Akoka et I. Comyn-Wattiau (Eds), *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, pp. 1750-1759, 2007.
- M. MILLOT et J.-P. ROULLEAU, *Les relations sociales en Europe*, Editions Liaisons, Paris, 2005.
- P. PHILO, "Accrediting the Activism of English Trade Unionists on Higher Education", dans Michel ROCCA. et al. (éds.), *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, pp. 9-17, 2001.
- M. ROCCA, « Formation syndicale et validation des acquis de la militance », *Education Permanente* n° 154/2003-1
- P. ROSANVALLON, *La question syndicale*, Paris, Seuil, 1988.
- M. ROSSARD, « AXA valorise les parcours de ses syndicalistes », *Entreprise & Carrières* n° 991, 02/03/2010.

P.-E. TIXIER, *Crise ou mutation du syndicalisme*, Paris, PUF, 1992.

V. VIGNE-LEPAGE, « RENAULT TRUCKS Anticiper les réintégrations », *Entreprise & Carrières* n° 942, 17/02/2009.

S.J.WAYNE, R.C. LIDEN, M.L KRAIMER, et I.K. GRAF, "The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success", *Journal of Organizational Behavior* vol.20, n°5, 1999, p. 577-595.

L.. WOLFF, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents mais des syndicats bien implantés », *Premières synthèses* n°16.1, DARES, avril 2008.

## Annexes

### Annexe 1 : guide d'entretien



MBA « Management des Ressources Humaines » Paris Dauphine

## **Guide d'entretien**

### **Enquête Terrain – Mémoire**

## **« La gestion de carrière des IRP : un nouvel enjeu dans les relations entre partenaires sociaux ? »**

### **Identité de l'interlocuteur**

- Nom/prénom :
- Fonction :
- Précédente fonction :
- Ancienneté :

### **Identité de l'entreprise**

- Nom de l'entreprise :
- Objet social (ou secteur d'activité) :
- Principales implantations :
- Effectif (Groupe/France) : ...../.....
- Population majoritaire (genre, catégorie) :

### **Les RP dans l'entreprise**

- 1. Quels syndicats sont présents et depuis combien de temps ?**
- 2. Combien de DS sont présents dans votre entreprise ?**
- 3. Avez-vous des permanents syndicaux (au sein de l'entreprise ou mis à disposition) ?**
- 4. Quelles sont les IRP présentes ? Quel effectif au total ?**
- 5. A chaque élection, quel est le turn-over des représentants du personnel ?**

### **Etat des lieux**

**6. Quelle définition du dialogue social ?**

- Discussions au sein des IRP + DS ?
- Définition plus large : communication sociale ?
- Autre définition ?

**7. Le dialogue social est-il nécessaire ?**

- Si oui pourquoi ? Quels sont les objectifs que l'on peut lui assigner ?
- S'agit-il simplement d'avoir le moins d'ennuis possibles ou doit-il au contraire permettre d'impliquer davantage les salariés à travers leurs représentants ?

**8. Peut-il jouer un rôle dans la performance économique de l'entreprise ?**

- Si oui, dans quel sens ? Quelle est sa valeur ajoutée ?

**9. Quelles sont les attentes de votre N+1 en matière de dialogue social ?**

**10. Au regard de ces éléments, comment qualifieriez-vous le dialogue social de votre entreprise, et selon quels critères ?**

**11. Comment qualifieriez-vous le climat social de votre entreprise ? Est-il lié selon vous au dialogue social ?**

**12. La promotion du dialogue social au sein de votre entreprise est-elle un enjeu actuel ?**

**13. Cette démarche doit-elle être concertée avec les organisations syndicales ?**

### **Gestion des RP dans l'entreprise**

**14. Les nouvelles règles de la représentativité font-elles entrer les relations sociales dans une nouvelle ère ?**

**15. Aviez-vous anticipé ses conséquences (en matière de réintégration des élus) ?**

**16. Le reclassement des RP non élus était-il un thème de réflexion que vous aviez abordé bien avant l'entrée en vigueur de cette nouvelle loi ?**

**17. Si oui pourquoi ?**

- ⇒ Afin de réconcilier l'économique et le social, dans l'optique d'un bon climat social, en raison des compétences que peuvent faire valoir les RP du fait de l'exercice de leur mandat ?

**18. Dans votre entreprise, le fait d'avoir un mandat est-il perçu comme un frein pour l'évolution de carrière ?**

**19. Avez-vous mis en place des mesures dans ce cadre ? Avez-vous des actions visant à valoriser le rôle des RP, et les missions liées à leur mandat ?**

**20. Parmi les outils suivants, certains vous paraissent-ils plus pertinents ? En avez-vous mis en place ?**

- L'établissement de ponts entre carrière professionnelle et carrière syndicale ?
- Au contraire le cloisonnement des deux carrières ?
- La mise en place d'outils de professionnalisation des RP ?
- La mise en place d'outils de reclassement adaptés ?
- La mise en place d'une évaluation spécifique des RP ?

**21. Quel est le mode d'évaluation de vos salariés ?**

**22. L'évaluation des RP est-elle gérée de la même façon et pose-t-elle des problèmes ? (Aux RP, au Manager, à la Direction)**

**23. Les compétences acquises au cours d'un mandat ont-elles déjà permis à un salarié d'accéder à un nouveau poste au sein de votre entreprise ?**

## **Annexe 2 : accords d'entreprise**

1. Accord **ALSTOM** sur le droit syndical du 15 décembre 2005
2. Accord **DHL** sur le périmètre et le fonctionnement des IRP du 29 septembre 2006
3. Accord **THALES** sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social du 23 novembre 2006
4. Accord **AXA** sur le droit syndical du 20 mars 2007 ; Charte **AXA** sur la reconnaissance du parcours syndical du 5 mai 2009
5. Accord **MUTUALITE FRANCAISE** sur le droit syndical du 15 juillet 2008
6. Accord **NEXTER** sur le droit syndical et les Institutions Représentatives du Personnel du 1<sup>er</sup> décembre 2008
7. Accord **BNP Paribas SA** sur le dialogue social et les Institutions Représentatives du Personnel du 20 janvier 2009
8. Accord **EADS** sur le droit syndical et le dialogue social du 13 février 2009
9. Accord **PSA** sur l'exercice droit syndical du 22 décembre 2009
10. **LCL-le Crédit lyonnais** : avenant n°3 du 15 mars 2010 à l'accord 2 juillet 2007 relatif au dialogue social