

REALITES DU DIALOGUE SOCIAL

Benchmark d'expérimentations sur la première mandature post-ordonnances Travail

DES PISTES POUR TRANSFORMER L'ESSAI



FÉVRIER 2023

Sommaire.

INTRODUCTION.....	3
CARACTÉRISTIQUES DU PANEL D'ENTREPRISES.....	4
1. ARCHITECTURE DES INSTANCES.....	5
2. LES COMMISSIONS THÉMATIQUES	11
3. LES REPRÉSENTANTS DE PROXIMITÉ.....	15
4. LE(S) MANDAT(S) D'ÉLU.....	20
5. LES MÉTHODES.....	23
LES 5 POINTS À RETENIR.....	26
LA 2 ^e MANDATURE POST-ORDONNANCES TRAVAIL, LE TEMPS DE.....	27
REMERCIEMENTS.....	28

Introduction.

Suite à des questionnements de ses membres, tant du côté des employeurs que de celui des organisations syndicales, Réalités du dialogue social a conduit fin 2022-début 2023 un projet de partage d'expériences sur le déroulement de la première mandature post-ordonnances Travail avec la mise en place des Comités Sociaux Économiques (CSE) dans les entreprises. Les ordonnances du 22 septembre 2017 « *relatives au dialogue social et aux relations du travail* » ont déjà donné lieu à plusieurs bilans, dans le cadre du comité d'évaluation et des appels à projets lancés par France Stratégie ou des travaux scientifiques de l'Ires. Ces recherches ont acté le fait que « *l'objectif de simplification et de rationalisation recherché est atteint d'un point de vue quantitatif* »¹ et que les préoccupations se portent désormais sur le bilan qualitatif, les conséquences des nouvelles architectures de représentation collective dans les entreprises sur le travail des élus, le lien aux salariés, le traitement des sujets de santé-sécurité, les finalités et la production du dialogue social.

C'est dans ce contexte que l'Association a réalisé une série d'entretiens avec des élus représentants les salariés ou avec des directions RH ou des relations sociales, mais jamais de la même entreprise. L'objectif est de confronter les pratiques et les questionnements qui se posent en amont du renouvellement des CSE et ainsi identifier ce qui fonctionne, les points de vigilance, ce qui doit évoluer, ce qui est à repenser dans le cadre des élections professionnelles. Ce benchmark de pratiques porte plus précisément sur la pertinence du périmètre des instances au regard des réalités de terrain, du fonctionnement et du contenu des CSE, de l'articulation entre ceux-ci et les commissions, des délégations pour gérer les diverses problématiques, dont la santé-sécurité, de l'évolution des missions des élus et plus spécifiquement des représentants de proximité. Les enseignements tirés de ces entretiens ont été présentés et débattus entre interviewés le 20 janvier 2023 afin de proposer des pistes d'amélioration et de ré-aiguillage potentiel des mandats de représentation collective.

1. Marcel Grignard, co-président du comité d'évaluation des ordonnances, avril 2022 – conférence Réalités du dialogue social.

Caractéristiques du panel d'entreprises.

- ✓ 15 entreprises de plus de 10 000 salariés¹
- ✓ Multisites²
- ✓ À caractère industriel, avec des sites de production, ou du tertiaire, avec un éclatement des lieux d'exploitation (services à la clientèle...)³
- ✓ À participation publique pour 40 % d'entre elles

Une grande partie des groupes connaît un dialogue social structuré, à rapprocher des taux élevés de participation aux élections professionnelles, de l'ordre de 60 à 75%. *A contrario*, ce taux peut chuter autour de 30%, révélant une moindre implication des salariés dans la vie sociale et syndicale de l'entreprise et mettant en exergue l'enjeu de proximité à améliorer.

Tout comme la pandémie quelques années plus tard, les ordonnances Travail ont joué un effet loupe sur la culture du dialogue social qui préexistait, ou pas, au sein des entreprises. Cela s'est traduit en premier lieu par la capacité à négocier la mise en place des CSE et, quatre ans plus tard, par la démarche d'évaluation du premier mandat, engagée ou non, par les partenaires sociaux.

À l'aube du deuxième round des élections professionnelles post-ordonnances, **toutes les entreprises du panel réalisent un bilan, plus ou moins participatif** : pour l'essentiel, une première évaluation par la direction RH ou des relations sociales avec les présidents de CSE pour la mettre en discussion avec les organisations syndicales considérant que ces dernières l'ont effectuée aussi de leur côté ; pour une minorité, un bilan commun organisations syndicales – direction est établi en vue d'un constat partagé et pour trouver des pistes à discuter dans le nouvel accord ou l'avenant.

Cette confrontation des points de vue est essentielle pour les futures négociations et la façon dont est effectué le bilan, révélateur de la maturité du dialogue social.

1. + une entreprise de moins de 1000 salariés.
2. + une entreprise monosite.
3. À proportion quasi-égale.

Architecture des instances.

UN ALIGNEMENT SUR L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

À l'occasion du premier mandat post-ordonnance Travail, l'architecture des CSE et des Commissions Santé Sécurité Conditions de Travail (CSSCT) a été repensée par la plupart des groupes, en globalité et dans une dynamique de regroupement. Quatre ans plus tard, les schémas choisis n'appellent pas, tant du côté des directions que des organisations syndicales, de révision profonde. Des ajustements sont apportés ou demandés en vue des prochaines élections mais aucun groupe interrogé n'envisage une refonte de l'architecture, exceptée à l'issue d'opérations capitalistiques entre entités du groupe.

« Nous avons engagé une grande transformation il y a quatre ans, en partant d'une page blanche pour dessiner notre organisation sociale. »

« Quand il y a eu les ordonnances 2017, en vue de nos élections en 2019, nous avons pris notre temps pour écrire la norme sociale des entreprises et pas seulement remplacer les CE en CSE. »

« Tout dépend de la façon dont nous avons négocié le premier mandat. »

Le périmètre des CSE a le plus souvent été **calé sur l'organisation opérationnelle des groupes, avec un raisonnement par unité managériale**, Business Unit, de sorte que le président de l'instance ait bien une délégation de pouvoir, de prise de décision. Il est ainsi privilégié *« un alignement du périmètre social sur le celui du management »*.

« Nous avons un schéma simple avec un CSE au niveau [] où nous décidons, où nous consultons. »

Dans **l'industrie ou la logistique, la maille reste le plus souvent le site**, l'établissement. **Les groupes du tertiaire ont procédé à un découpage par métier ou activité** qui *« présente les mêmes conditions d'exercice et de rémunération »*. L'unité managériale peut aussi se décliner selon une fonction transverse (commercial, support, siège ...) ou une zone géographique (bassin d'emploi, région ou multi-région). Un nombre croissant d'entreprises réalisent un mix de ces périmètres de représentation collective (métier, site, géographique) pour se calquer sur l'organisation managériale. Cette coexistence de périmètres est importante pour organiser parallèlement les relais de proximité (cf partie 3). Ces différentes catégories de CSE sont toujours complétées d'un CSE Central (CSEC).

Les organisations observées dans les 15 entreprises multi-sites interrogées sont :

☉ **Des CSE par site pour un peu plus de la moitié** (8 sur 15). Ce modèle décentralisé reste l'apanage des groupes industriels.

☉ **Des CSE centralisés**, nationaux par métier ou activité pour moins d'un quart (3 sur 15). C'est le choix de structures de services aux entreprises ou aux particuliers avec des établissements sur tout le territoire.

☉ **Un mix de CSE par Business Unit** – métier, fonctionnel ou géographique (regroupement de plusieurs établissements par zone géographique) pour plus du quart (4 sur 15). Le plus souvent, il s'agit d'entreprises qui couplent des activités industrielles et de services, de distribution plus précisément. Cette évolution architecturale est progressive, en fonction des regroupements d'entités juridiques, et a été accélérée par les ordonnances de 2017. Si des ajustements sont négociés pour la seconde mandature, ils vont le plus souvent vers une plus grande centralisation en cohérence avec l'exploitation, une orientation parfois demandée par les organisations syndicales.

À un CSE sont rattachées systématiquement une ou plusieurs commissions SSCT⁴. Certains groupes ayant opté pour l'adossement des CSE aux métiers ont effectué un maillage plus fin pour les CSSCT, le plus souvent au niveau de l'établissement.

Quel que soit le schéma mis en place et pour pallier la disparition des délégués du personnel (DP), **la question de la proximité est posée et un dispositif mis en place :**

☉ Lorsque les groupes fonctionnent avec des sites de production ou d'exploitation, ils sont peu ou prou proches de ce qui existait auparavant avec des élus, souvent pilotés par des délégations syndicales, en fonction de la représentation syndicale sur le site. Il n'est pas nécessairement désigné de représentants de proximité (RP) spécifiques car les élus de CSE endossent ce rôle de capteurs et remontent une vision terrain.

« Nous n'avons pas de RP partout, notamment là où il y a des CSE par usine. Nous n'avons pas besoin de plus de proximité. Les élus jouent le rôle de RP comme avant. Ce n'est pas le cas dans nos activités de distribution via des agences où sont désignés des délégués de proximité par unité – ou regroupement d'agences – et cela marche plutôt bien. Les membres de CSE deviennent des RP. »

☉ S'agissant des groupes avec une représentation collective par métier/activité ou selon un mix métier/géographique, la difficulté est plus grande car ce choix organisationnel les éloigne des salariés. Cette structuration permet de traiter au mieux les problématiques spécifiques aux activités mais fait perdre la vision de ce qui se passe, localement. Celui qui gère un CSE métier sur toute la France doit compenser la perte de terrain géographique par des relais de proximité. C'est en cela que l'articulation RP et CSE ou CSSCT est cruciale.

« Ces instances devenues importantes en taille en font des espaces institutionnels avec des jeux de posture, de théâtre ; notre priorité est de renforcer le dialogue social de proximité. »

4. Obligatoires à partir de 300 salariés.

Les groupes tâtonnent pour trouver la bonne solution. La formule qui semble le mieux fonctionner est celle des entreprises ayant pensé, en fonction de l'architecture, à placer des RP de façon à éviter des « trous dans la raquette » pour bien les articuler avec les commissions, dont les CSSCT et/ou avec les CSE.



La notion de proximité dans les architectures post-ordonnances Travail a bien été posée sur papier, négociée dans des accords, mais sans l'accompagner nécessairement d'un mode d'emploi pour la mettre en œuvre de façon efficiente. Dans la pratique, il s'agit d'organiser les délégations entre les différentes instances et d'établir les règles de fonctionnement. En vue de la seconde mandature, l'attention est portée dans nombre d'entreprises sur la révision des conditions d'exercice du dialogue social de proximité.

« L'esprit des ordonnances était d'organiser un relai là où il n'y a pas de CSE. Nous renvoyons à la négociation locale l'opportunité ou pas de maintenir les RP ; la décision est prise conjointement entre les directeurs et les élus locaux. »

ARTICULATION ENTRE LES INSTANCES : DE RÉELLES DISPARITÉS ET L'ABSENCE DE RÈGLES DU JEU

La fusée « dialogue social » comporte trois étages :

a) l'institutionnel avec le CSE régi par un règlement intérieur, un calendrier de réunions, des ordres du jour et des procès-verbaux (PV) ;

b) les commissions, dont la CSSCT, dotées d'un rôle préparatoire et d'expertise, dont les réunions peuvent faire l'objet de comptes-rendus mais ne sont pas soumises à PV ;

c) le lien au quotidien, aux salariés, afin de capter les réalités du terrain et remédier à d'éventuelles difficultés. Ce sont les RP, les relais des CSSCT, élus ou pas. C'est là où doit s'exercer localement le dialogue social.

Comme dans tout édifice, il convient de prévoir et de sécuriser les accès entre étages. Plusieurs chemins de remontées d'information et de traitement de sujets sont observés. Il n'apparaît pas de schéma type mais une multiplicité de passerelles, jugées la plupart du temps perfectibles. À titre d'exemples :

☞ des RP avec des délégations des CSSCT pour les questions de santé-sécurité ;

☞ des réunions de RP avec les directions sans lien avec les CSE même s'ils ont été désignés par ces derniers et les organisations syndicales ;

☞ des RP qui remontent directement aux CSE sans passer par la case préparatoire des commissions quelles qu'elles soient...

« Les RP se parlent syndicalement entre eux mais ne font aucune remontée en CSE – ils n'agissent pas en délégation du CSE. »



« Il manque une espèce de courroie de transmission entre élus de CSE et CSSCT et entre CSSCT et RP, des réunions de cohésion pour faire remonter les informations au niveau du CSE ; nous essayons de le faire au niveau syndical. »

Pour beaucoup, **un des dysfonctionnements majeurs se situe dans le lien CSE / commissions**, tout particulièrement la CSSCT.

« La logique de délégation ne fonctionne pas ; les élus ne se parlent pas entre eux. Bien que les commissions comprennent des RP et des élus de CSE, la matérialisation de leurs échanges en commissions ne se retrouve pas en CSE – les travaux sont réalisés deux fois. »

À l'inverse, lorsque les sujets sont bien préparés en commission pour avis en CSE, les élus de cette instance se sentent, d'une certaine façon, déposés de leur rôle. « Il y a une prise en compte des risques que nous soulevons dans les CSSCT : si cela concerne les sites, c'est traité à ce niveau et il y a du dialogue ; quand il faut une consultation, cela remonte des CSSCT avec des recommandations. Au CSE, ils ont l'impression de traiter des sujets de façon superficielle. Au CSSCT, un sentiment de frustration prédomine en raison d'un manque de moyens. »

« Le CSE est devenu une chambre d'enregistrement car nous nous rattachons à des recommandations des CSSCT ». Cette remarque exprime une certaine nostalgie vis-à-vis de l'ancien système. Pourtant, dès lors que les sujets sont traités au bon niveau, avec des réponses appropriées au problème posé, l'aiguillage entre commissions et CSE ne devrait

pas se poser. Bien sûr les élus de CSE doivent être informés de l'activité des commissions *a minima* une fois par an... Mais, **à partir du moment où sont mises en place des commissions** avec l'ambition de bien prendre en compte leurs sujets, **le CSE doit s'orienter davantage vers de la prospective** pour anticiper les transformations.

« Le CSE n'est pas vécu comme une chambre d'enregistrement excepté là où le management considère le dialogue social comme une contrainte. Cela fonctionne, là où il y a une culture du dialogue social. »

« Nous avons des CSE qui se réunissent toutes les semaines ; cela dépend de la confiance réciproque qu'ils ont réussi à créer. »

Cette articulation reste encore en réflexion tant du côté des élus que de celui des directions et fait partie de cette étape intermédiaire de bilan entre les deux mandatures. **La première question à se poser pour le renouvellement est la prérogative de chaque entité.** Cela renvoie au lieu de décision, la marge de manœuvre locale, le mandatement du central tant des élus que du manager. **La deuxième question concerne la communication** via les comptes-rendus au CSE, via la BDESE et la nécessité d'une coordination entre local et central, le plus souvent dévolue à la RH. « Il faut que la RH soit alignée et sache tout entre ce qui relève du local et ce qui est au niveau central. »

Cette disparité des pratiques de délégation et de leur efficacité s'explique pour beaucoup par le **manque de règles établies en termes de fonctionnement, d'animation** mais aussi **de compétences** et donc **de formation**.

Là aussi, c'est un **levier d'amélioration discuté** par les partenaires sociaux en vue de la deuxième mandature. « Dans l'articulation CSE / CSSCT, il faut être plus « carré » sur l'organisation, l'embarquement des responsables et bien établir les périmètres de chaque commission. »

Les entretiens réalisés au sein du panel d'entreprises permettent de dégager quelques facteurs de réussite d'une bonne articulation :

☉ **Bien définir les attributions de chaque instance, en particulier les commissions, et son pilotage.** « Il faut que chaque élu sache ce qui est attendu de lui, c'est du management. »

☉ **S'accorder sur un rythme de traitement de sujets de commissions en CSE** – hors opération exceptionnelle. S'agissant de la santé-sécurité, certains groupes ayant une forte culture dans ce domaine ou encore des objectifs et des indicateurs de suivi en font un point systématique à l'ordre du jour des CSE. D'autres le placent moins fréquemment, ce que déplorent des élus : « *l'articulation avec le CSE ne se fait pas assez souvent ; une fois par trimestre, est présenté le bilan de CSSCT en CSE.* »

☉ **Encourager l'arbitrage en commissions et la rédaction de comptes-rendus afin de statuer sur les sujets** et éviter d'engorger les CSE. « *La CSSCT joue bien un rôle de préparatoire et de résolution des problèmes. Il faudrait donner plus d'indépendance à la CSSCT pour les prises de décisions et ne pas tout faire remonter en CSE.* »

☉ **Bien identifier les rapporteurs de commissions parmi les élus de CSE** pour en faire de véritables courroies de transmission. « *Les CSSCT ne fonctionnent pas très bien car il y a moins d'implication ; le secrétaire de CSSCT a moins de poids. Il avait auparavant un pouvoir de discussion avec la direction.* »

☉ **Allouer des heures de délégation** aux mandats jugés cruciaux pour garantir l'articulation entre les instances (secrétaires ou rapporteurs de CSSCT, présidents de commissions, représentants de proximité).

☉ **Structurer l'animation, le partage d'informations et de pratiques** : réunions entre secrétaires de CSE, entre RP, entre référents RPS.

« **Cela fonctionne moins bien entre les CSE et les RP. Nous étudions comment organiser les réunions de ces derniers en amont des CSE. Nous voulons organiser davantage en matriciel.** »

DÉCENTRALISATION VERSUS CENTRALISATION

La mise en œuvre des ordonnances 2017, avec la fusion des trois instances CE-CHSCT-DP et l'accélération de regroupements d'entités, s'est mécaniquement traduite par une centralisation des espaces de dialogue social, phénomène également accentué par la mise en place d'un CSE Central.

Quel que soit le type d'architecture choisi, **le fil rouge a toujours été de la calquer sur l'organisation opérationnelle** : de ce fait, beaucoup de groupes sont restés sur un modèle décentralisé autour de CSE de sites ou par Business Unit, là où il y a un décideur. Si la clé de répartition est la BU métiers, le degré de centralisation se révèle nettement plus élevé.

Pour autant, la question de la proximité qui est posée dans tous les groupes est révélateur d'un manque de décentralisation.

Chaque modèle présente ses avantages et inconvénients.

Dans les systèmes décentralisés, la première difficulté réside en la **déconnexion des instances avec la négociation** qui se place désormais le plus souvent à l'échelon central. Des directeurs des relations sociales esquissent de nouvelles pistes :

☉ «Les managers de BU ont la main pour négocier la question de la sécurité/santé, la qualité de services mais ne disposent pas de marge de négociation sur la rémunération. Nous cherchons à descendre le barycentre du dialogue.»

☉ «Il y a des délégués syndicaux au niveau local mais il n'y a plus de négociation locale.»

Un deuxième écueil est la nécessité de diffuser une culture du dialogue social auprès du plus grand nombre, des managers essentiellement.

Dans les organisations centralisées, **l'enjeu majeur, également vrai pour les décentralisées, est de conserver les capteurs locaux**, de garantir le traitement des irritants et d'embarquer les partenaires sociaux locaux dans les décisions stratégiques.

« La décentralisation du dialogue social ne peut se faire que s'il y a un décideur qui peut s'engager. »

À ce stade et en vue du mandat 2, les préoccupations concernent la capacité à faire vivre un système rationalisé et donc plus centralisé avec des réalités et disparités locales et/ou de métiers. Elles semblent questionner les éléments suivants :

☉ **La cohérence entre les localisations des instances et les lieux de négociation**, ce en fonction des sujets. Ne faut-il pas repenser un management avec des délégations pour négocier

sur les thèmes au plus près du terrain - organisation du travail, risques industriels, conditions de travail... - sans remettre en cause la politique sociale des groupes (rémunération...) ? Cela exacerbe de fait l'enjeu de formations des partenaires sociaux – management / élus – en local.

☉ **Les attributions des CSEC et l'articulation avec les CSE.** «Nous centralisons : toutes les instances remontent en central et les négociations aussi. Nous posons le cadre, un contrat social qui est décliné par région» «Les modalités d'articulation entre CSE et CSEC sont écrites dans les accords.»

☉ Les niveaux appropriés de traitements des sujets et donc **la capacité d'arbitrage des commissions** (cf supra).

☉ **Le rôle et la « puissance de frappe » des représentants de proximité** (cf infra).



En bref, comment tout à la fois orchestrer le dialogue social institutionnel (avec des thèmes génériques en CSE) et le dialogue autour des sujets du quotidien (négociations, commissions, RP et management) ? Ce sont toutes ces articulations qui permettront de dénouer les nœuds éventuels constatés au cours du premier mandat.

Les commissions thématiques.

LE PASSAGE AUX CSSCT : FACTEURS DE RÉUSSITE ET POINTS DE VIGILANCE

«Le sujet santé et conditions de travail n'est pas suffisamment traité.»

«Nous observons une perte de compétences sur l'aspect santé et nous essayons de la limiter.»

Les bilans des ordonnances Travail réalisés par divers organismes pointent effectivement les difficultés rencontrées par les nouvelles instances pour aborder correctement l'enjeu de santé et sécurité dans les entreprises. Ce constat n'est pas

partagé de façon unanime par les interviewés. 40% estiment avoir trouvé le rythme et un bon fonctionnement pour la CSSCT ; 40% jugent le dispositif perfectible et 20% relèvent les dysfonctionnements.

Quoi qu'il en soit, tant les élus que les directions souhaitent adresser ce sujet de la santé-sécurité dans la phase d'évaluation et de discussion en vue de la deuxième mandature.

Des entretiens réalisés par l'Association, il ressort des facteurs de réussite, des points de vigilance et des questionnements.

DES FACTEURS DE RÉUSSITE

Rattacher la ou les CSSCT au CSE avec des rapporteurs	« Les commissions sont parties intégrantes du CSE ; il y a une délégation. »
Bien définir le périmètre d'actions et la marge d'arbitrage de la Commission	« L'utilité des CSSCT est d'éviter d'engorger le CSE. » « Il faut de la pédagogie et expliquer à quoi sert une CSSCT. » « Dans les accords étaient écrits les champs de compétences des CSSCT : tout n'est pas fait. Cela doit être à l'initiative de la direction. » (enquêtes par ex)
Donner un rythme de réunions et de la régularité	« Nous avons reproduit la dynamique de CHSCT avec une réunion tous les mois »
Prévoir un point santé-sécurité dans les ordres du jour des CSE via les rapporteurs CSSCT	« Dans les ordres du jour des CSE, il y a la partie santé et nous avons un CSEC 1 fois par trimestre dédié à la santé-sécurité. » « Au niveau central, ce sujet santé-sécurité est mieux traité car le CSEC a aussi la compétence santé. Avant, le CE avait uniquement la vision économique. »
Allouer un budget propre et significatif à la commission	« Des moyens sont dédiés et les visites de sites ne sont pas décomptées. » « Nous avons été un peu avares sur les membres des commissions et nous les avons augmentés. » « Le fait d'affecter spécifiquement des heures de délégation au secrétaire de la CSSCT lui donnera plus de légitimité. » « Ces commissions n'ont pas de moyens propres : pas de service de sténo, pas de possibilité de déclencher des alertes. »
Utiliser les RP en tant que vigies mais aussi pour instruire les dossiers locaux avec copie CSE	« Sur l'évolution de l'organisation du travail, cela peut rester au niveau des RP. Quand il y a de gros changements, cela passe en CSE. » « Il y a un comité santé-sécurité sur chaque site entre le directeur et les RP et nous redotons le site d'un référent santé. »

Des points de vigilance et questionnements :

☉ **Le binôme président - secrétaire de CSSCT** et la qualité de leur relation jouent un rôle essentiel, notamment pour le bon aiguillage des dossiers (à instruire en commission ou à faire statuer en CSE).

☉ **La désignation des membres de la CSSCT parmi les élus de CSE** a répondu à l'enjeu de réduction globale du nombre de mandatés mais n'a pas tenu compte des champs d'expertises nécessaires. Des interviewés prônent l'ouverture de cette commission à des non-élus afin, d'une part, de ne pas placer toute la charge de travail sur un nombre limité de représentants du personnel et, d'autre part, de s'assurer les compétences idoines. En général, les salariés non-élus pour la CSSCT sont désignés par les organisations syndicales mais d'autres pratiques, plus innovantes, peuvent être testées, tel que le tirage au sort.

« Nous sommes partis du principe que les membres de CSSCT sont élus – a minima 3 membres du CSE (dispositions légales). Mais, il y a la possibilité de compléter avec des salariés désignés sur proposition syndicale. Peuvent être désignés des RP dans les CSSCT. »

☉ **L'absence de formalisation** – PV – peut-elle constituer un frein à l'engagement des partenaires sociaux – élus et direction - sur le sujet santé-sécurité ?

☉ **L'établissement institutionnel de règles de délégation** ne garantit pas un fonctionnement efficient. Il faut du **temps d'appropriation, des phases d'expérimentations** et des **mesures correctives** si nécessaires.

« Le lien CSE-CSSCT ne fonctionne pas : le règlement intérieur établit que soit remonté au CSE, soit ce qui doit être tranché, soit quelque chose d'important pour information. En CSE, il est réalisé un compte-rendu avec les points saillants. »

« Les RP peuvent saisir les CSSCT car certains y siègent. Pour autant, ce n'est pas vraiment fait. »

« Nous avons mis six mois à nous rôder ; les élus ont été désarçonnés par le fait qu'il n'y avait plus de CHSCT. Nous avons mis du temps à identifier ce qui est traité en CSE et ce qui relève des RP. »



En résumé, il apparaît que la préoccupation santé-sécurité doit irriguer toutes les strates du dialogue social, du niveau local aux CSE, en veillant aux domaines d'intervention de chacune et aux passerelles à établir entre elles. L'échelon local avec des RP, des référents santé, RPS ou harcèlement semble crucial tout comme le binôme président-secrétaire de la CSSCT. Cela suppose une légitimation de leur rôle et une réallocation d'heures sur ces mandats.

« La capacité à instruire des dossiers santé par info-consult n'a pas changé. Nous avons en revanche décranté sur la capacité à avoir une veille car les RP ne jouent pas leur rôle. Auparavant les délégués du personnel le faisaient. »

« Les CSSCT auront pour rôle d'être à l'écoute des signaux pour transmettre les sujets de moindre importance aux comités de proximité (avec copie CSE) et aux responsables harcèlement ou pour faire remonter en direct au CSE dès lors qu'il y a un manque de moyens pour assurer la sécurité des salariés. »

LE FAIBLE INVESTISSEMENT SUR LES COMMISSIONS SPÉCIALISÉES

Émanation du CHSCT, instance formelle, la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) a plus naturellement été mise en place que les autres commissions. Pour rappel, cinq sont obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés : SSCT - égalité professionnelle - formation - information et aide au logement des salariés - marchés (choix des fournisseurs et des prestataires du CSE) ; auxquelles s'ajoute une sixième pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, la commission économique.

Globalement, si les groupes se sont conformés aux obligations légales ou sont toujours en cours (délai de mise en place), le fonctionnement effectif des commissions est discutable. De la même façon, des accords ambitieux avaient prévu la création de commissions thématiques – GPEC, stratégie, emploi et compétences – qui ne se sont pas toujours réunies. Plusieurs raisons à cela :

☉ **De faibles appétences pour des sujets de fonds** au bénéfice des Activités Socio-Culturelles (ASC) à rattacher à la méconnaissance générale des salariés vis-à-vis de ces modèles de représentation du personnel. *« Beaucoup de salariés ne comprennent pas ce que fait un CSE et n'en voient que les ASC. »*

☉ **Le manque de compétences** qui conduit à la concentration des missions sur un nombre réduit d'élus.

☉ **L'insuffisance de moyens**, en nombre d'élus et/ou d'heures. Cela découle d'une mauvaise répartition entre les différents mandats mais dépend aussi de la représentativité des organisations syndicales. *« Nous parvenons à bien répartir les élus par commission ; c'est plus compliqué pour les autres organisations avec moins de représentativité. Cela conduit de temps en temps à un cumul de mandats. »*

☉ **Les difficultés de délégation par les CSE** (cf supra).

☉ **L'absence de formalisme et de légitimité.** *« Dès lors où la CSSCT est dépourvue de personnalité morale et de PV, elle n'est plus engageante pour la direction. Donc l'instance ne sert à rien et nous avons préféré nous concentrer sur le CSE ; nous avons envoyé des juniors dans les CSSCT pour qu'ils se forment. »*

Certaines entreprises ont mis l'accent sur des commissions jugées stratégiques au regard de leur activité et de leurs salariés.

« Pas de mise en place de commissions légales mais d'une commission politique sociale dans les CSE et des commissions métiers. »

« Nous avons toutes les commissions légales et celles émanant d'accord, notamment une commission sociale qui se réunit tous les mois – mix commission logement et commission œuvres sociales pour gérer les vulnérabilités des salariés – avec la création d'un fonds de solidarité. »

À noter aussi que des commissions de «l'ancien modèle» (restauration, transports, ASC) ont disparu ou ont été déplacées à l'échelon local, au niveau des relais de proximité lorsqu'ils existent.

Dans le contexte de renouvellement des CSE, plusieurs pistes d'amélioration pour exploiter au mieux ces commissions spécialisées sont évoquées :

🕒 **Mieux définir leur fonctionnement en leur attribuant un réel et légitime rôle préparatoire.** La question de la vitalité des commissions est essentielle dans l'architecture des instances. Là où les commissions réalisent des travaux en amont, il n'est pas observé d'engorgement des CSE.

🕒 **Systématiser les délégations de commissions au sein du CSE.** «*Les commissions sont parties intégrantes du CSE ; il y a une délégation. Le bon fonctionnement dépend du binôme (président-secrétaire par commission) qui doit se voir régulièrement.*»

🕒 **Augmenter le nombre d'élus** par commissions (à isobudget global).

🕒 **Soigner le casting des commissions** en faisant appel, si besoin, aux RP, voire à des salariés non élus et spécialistes des questions travaillées en commissions.

🕒 **Bien adapter la formation aux thèmes des commissions** en mobilisant des budgets, en donnant accès au catalogue de formations de l'entreprise ou en construisant des modules de formation *ad-hoc*, qui peuvent être communes aux managers (compétence environnementale à titre d'exemple). «*Pour les commissions spécialisées, il faut des compétences.*»

🕒 **Inscrire les commissions dans un système apprenant** avec des points d'étapes réguliers sur leurs finalités et leur fonctionnement.

«*Nous avons trouvé un bon équilibre : les commissions défrichent et il y a bien débat dans le CSE. Cela réussit en raison de l'importance donnée aux commissions et les bilans intermédiaires. Nous les faisons évoluer à l'issue de réunions de toutes les parties prenantes. C'est l'occasion aussi pour les élus d'observer comment les uns et les autres fonctionnent. Et nous l'avons traduit dans un accord au niveau central.*»

Les représentants de proximité.

LA DÉFINITION DE MISSIONS NE FAIT PAS TOUT

Également évoqué par les bilans d'évaluation, le constat d'échec de la mise en œuvre du volet « représentants de proximité » des accords négociés pour le premier mandat post-ordonnances est partagé par le plus grand nombre d'entreprises.

La désignation de représentants de proximité a bien été prévue et organisée dans les différents groupes, y compris ceux ayant opté pour une architecture de CSE par site. Pour l'essentiel, les missions avaient été définies ou esquissées mais les conditions d'exercice et les liens avec les autres instances n'avaient pas été détaillés. Globalement, **les partenaires sociaux ont saisi cette possibilité prévue dans les ordonnances, pour notamment compenser la disparition des délégués du personnel**, en négociant le nombre, les heures de délégations, les modalités de désignation, éventuellement les missions, **mais n'ont pas pensé leur rôle dans leur globalité pour en faire un élément clé de l'édifice « dialogue social »**.

« Le dispositif de proximité n'est pas une réussite. Dans l'accord, leurs missions ont été définies. En revanche, rien sur qui pilote, qui les anime et à qui ils rendent compte. »

Au-delà de ces difficultés internes à faire vivre le mandat de RP, un facteur exogène est venu perturber la prise en main par les RP de leur mandat : la pandémie les a particulièrement touchés et a provoqué les empêchements sanitaires pour rencontrer les salariés, des reports, voire des suppressions des formations prévues ou

des entretiens de prise de mandats, le manque de contacts avec les organisations syndicales qui les avaient nommés, l'absence de collectifs.

« Nous avons prévu dans l'accord des formations des RP mais, avec le confinement, nous ne les avons pas dispensés. »

« Les RP ont perdu le contact avec les salariés pendant deux ans mais aussi leur rôle de proximité et dans les instances. Quand il a fallu revenir dans l'entreprise, nous nous sommes rendu compte que nous avons perdu une moitié de l'équipe : certains se sont organisés pour être à distance et ne veulent pas revenir en arrière. Ce qui nous perturbe est le fait qu'ils ne sont plus prêts à reprendre leur rôle d'élu. »

Bref, le contexte a amplifié les difficultés pour exercer leurs missions. D'autant plus que cette désignation constituait, pour beaucoup, une première dans la démarche de représentation des salariés.

À l'issue de la première mandature, **les partenaires sociaux affirment comme prioritaire de réviser le dispositif des RP** et de réunir les conditions pour renforcer le dialogue de proximité. Cela constitue un enjeu de taille tant pour les directions que pour les organisations syndicales.

Cela permet d'assurer le repérage des irritants et leur traitement au bon échelon (local, CSE, voire CSE central) et constitue, sans nul doute, un vecteur pour contenir l'émergence de collectifs non syndiqués. Les organisations syndicales peuvent également se servir de ce mandat pour intégrer des salariés.

LE MAILLON CLÉ À GRATIFIER POUR LE DEUXIÈME MANDAT

Les entretiens menés par l'Association permettent de dégager des pratiques inspirantes :

Le cadrage de mission

« 1 à 4 représentants de proximité par établissement en fonction des effectifs : c'est la colonne vertébrale pour porter le terrain avec un rôle majeur sur la santé-sécurité. »

« Un RP idéal ? Il faudrait qu'il ait plus d'heures, qu'il puisse être invité dans certains CSE, participe aux préparatoires et, s'il a envie, l'intégrer dans la CSSCT. Nous avons un vivier de RP qui pourraient aller en CSSCT car nous manquons de bras. »

Les **champs d'intervention des RP** cités le plus souvent sont **la santé-sécurité et les revendications individuelles et collectives** (RIC) ou encore les alertes, véritables capteurs de terrain. Dans une entreprise où le dispositif des RP s'est révélé efficace, il leur a été « *confié pour la nouvelle mandature la médecine du travail mais aussi la gestion des baromètres* ». La prise en compte des questions de santé localement renvoie à la capacité des RP à les appréhender, et donc à la formation, mais aussi à la bonne articulation avec les CSSCT.

S'agissant des RIC, le système semble bien fonctionner avec le mode de questions/réponses et lorsqu'il est créé un comité « *qui reprend pas mal les prérogatives des anciens DP. Cela permet d'éliminer des sujets quotidiens en CSE* ».

« Nous avons identifié les interlocuteurs locaux auxquels les RP peuvent s'adresser pour les RIC. Si des réponses sont fournies à ce premier niveau, il n'y a pas de recours à la plateforme. L'idée de ce premier niveau est de se parler pour traiter les bobos du quotidien et, globalement, cela fonctionne bien. »

« Ce qui ne passe pas par les managers passe par les comités de RIC. C'est l'employeur qui les pilote ; c'est du lien, du dialogue social. »

Il est à noter que les groupes ayant choisi de mettre en place des plateformes en ligne de dépôt des RIC et d'instructions en font un constat d'échec.

Pour mener à bien ces missions, **il faut des heures de délégation** – cela s'échelonne entre 3 et 24 heures par mois dans le panel d'interrogés. **C'est un des points d'ajustement que souhaitent négocier nombre de partenaires sociaux pour la deuxième mandature**, dans un cadre global de remise à plat du dispositif.

« Nous donnerons plus de moyen à condition que les organisations syndicales s'assurent qu'il y ait un RP partout. Les moyens supplémentaires seront dégagés uniquement si nous avons une couverture suffisante. »

Il est effectivement renvoyé une part de responsabilité aux organisations syndicales puisque ces dernières constituent le vivier de RP et **se pose la question de leur animation, sous forme de collectifs ou pas. C'est un des errements relevés dans nombre d'entreprises** à l'issue du premier mandat et qui pourtant constitue un facteur clé, si ce n'est prioritaire, de réussite du dialogue social de proximité.

La désignation

Des groupes font le choix de RP à 100% élus de CSE ; d'autres privilégient un mix d'élus et de salariés désignés spécifiquement pour ce mandat. *« Il faut être vigilant sur les personnes embarquées : idéalement un binôme élu / salarié. »*

Le fait d'être élu de CSE facilite le lien à cette instance et la remontée des informations. La tendance est néanmoins à diversifier ces relais de proximité, plus précisément les compétences, les profils – les cadres notamment – en désignant des salariés non élus sur les sites. L'objectif est également d'alléger la charge des mandatés en CSE.

La répartition élus / salariés est variable selon les groupes mais aussi les sites. *« L'idée est d'avoir une approche pragmatique par localisation ». « Pour les RP, 50% élus / 50% choisis par le CSE mais ne siégeant pas ». « Nous avons un certain nombre de RP qui sont membres du CSE (20 ou 30%) et tout le reste des salariés. »*

La désignation revient aux CSE et / ou aux organisations syndicales - délégués ou fédérations – avec pour clé de répartition les effectifs et la représentativité locale. Dans les systèmes décentralisés, cela conduit à une disparité de représentation de proximité selon les sites.

« Le positionnement des RP est à la main des fédérations. »

« Lors des premières négociations de CSE, un seul n'avait pas placé dans l'accord les RP. Notre préconisation pour le mandat 2 est de réaliser un bilan de chacun des CSE avec un zoom sur les RP et s'assurer que chaque zone ou métier en ait. »

L'animation

Des groupes ont mis en place des comités de RP à l'instar, d'une certaine façon, auparavant des réunions de délégués du personnel. *« Cela créait du lien entre organisations syndicales. »*

« Les réunions de DP, avant, permettaient d'avoir des capteurs. Elles ont le mérite d'institutionnaliser le dialogue. On a besoin de ce type de réunions. »

Cela permet surtout de créer **des instances de dialogue social au plus près du terrain – des comités paritaires** - regroupant les managers ou responsables RH locaux et les représentants des salariés, élus ou pas, notamment les référents RIC ou encore ceux en charge des questions de santé-sécurité. Cela favorise également le partage d'informations entre RP et facilite ainsi la gestion et l'animation des revendications locales.

« Certains comités de proximité fonctionnent moins bien et bien souvent, c'est lié à un manque de dialogue au sein du binôme constitué par le dirigeant et les RP. D'autres comités progressent bien avec des préparations bimensuelles. »

« Nous avons regroupé les RP au sein d'instances, chargées de regarder tout ce qui concerne la proximité ; elles gèrent les réclamations. Les instances sont organisées par région et sont présidées par des responsables RH. »

La mise en place de ces comités pose la question de leur pilotage. La réponse est loin d'être unanime. Pour beaucoup d'employeurs, du fait de la désignation des RP par les organisations syndicales, l'animation relève de ces dernières qui, par ailleurs, ne partagent pas nécessairement cette position.

Il subsiste un flou sur la responsabilité du pilotage de ces comités avec plusieurs cas de figure d'animation observés : par le CSE, voire une commission, par les OS, par la direction.

Pour autant, **il semble se dégager dans les modèles ayant su faire leurs preuves un pilotage par les managers ou les RH.** C'est sans nul doute un élément à négocier en amont du deuxième mandat.

« On nous fait la demande d'organiser des réunions de RP ; or les organisations syndicales ne le font pas. »

« Nous estimons que les commissions locales de RP doivent être portées par les managers même si beaucoup déportent la responsabilité vers le RH ou le responsable social du site. Nous encourageons les managers à faire de l'informel. »

Autre constat : cette animation ne peut être réalisée indépendamment des autres instances CSE et CSSCT.

« Le CSE doit être en copie de ce qui est géré au niveau local. »

« La proximité fonctionne ; des RP déconnectés des CSE n'existent pas. »

« En CSSCT, sont réunis les rapporteurs de comités de RP. »

Le lien aux CSSCT et CSE

De la même façon qu'il est nécessaire de **(re)penser l'animation des commissions SCCT et autres en lien avec le CSE**, il faut prévoir pour le deuxième mandat les chemins à tracer entre RP ou comités de RP et les autres instances.

« Des réunions régulières avec la direction sans passer par le CSE. Cela n'a pas fonctionné. »

« Les RP remontent à leur organisation syndicale et pas aux élus de CSE alors qu'ils devaient agir en délégation de ce dernier. »

Anticiper ces articulations est nécessaire pour pouvoir traiter le bon sujet au bon niveau, ne pas engorger le CSE, ni omettre de faire remonter un irritant qui peut prendre de l'ampleur. C'est aussi pour répondre à cet objectif qu'un certain nombre de RP, regroupés en comités, sont élus de CSE et constituent la courroie de transmission.

« S'il y a un problème, c'est géré par les commissions de RP. Autrement, cela remonte directement en CSE. C'est le phénomène de délégation du CSE. »

Pour le deuxième mandat post-ordonnances, **les partenaires sociaux ont globalement pour ambition de poursuivre ou d'engager l'investissement sur les représentants de proximité.** La tâche n'apparaît pas aisée et demande à surmonter plusieurs obstacles : le recrutement pour ces mandats, la formation et la faisabilité. Une personne interviewée expliquait « il est facile de défaire, plus compliqué de refaire » faisant référence à la disparition des DP et la nécessité de mettre en place des représentants de proximité. En quatre ans, en raison de la rationalisation engendrée par les ordonnances, le nombre de candidats potentiels a été réduit. Suite à la pandémie, l'organisation du travail a profondément changé freinant les mobilités géographiques. À la difficulté de recrutement de représentants des salariés s'ajoute le « problème du km » pour assister aux instances et une moindre appétence à se déplacer.

La formation des RP.. et des managers

Au regard de cette volonté de renforcer le dialogue social de proximité et d'embarquer un nombre croissant de salariés, aux côtés des élus, les partenaires sociaux placent à la table des négociations **les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif, à savoir une réallocation d'heures de délégation sur ce mandat de RP et de la formation.**

« Pour le mandat 2, nous préconisons que les RP et les délégués syndicaux sur site aient les moyens de réaliser leur mandat. »

D'ailleurs, **il convient de parler davantage de sensibilisation que de formation.** Il s'agit de familiariser les salariés au rôle de RP, à l'importance du dialogue et au fonctionnement des instances. L'enjeu est aussi de les « professionnaliser » lorsqu'ils endossent ce rôle.

« Les RP sont censés représenter les salariés des sites dans lesquels ils ont été désignés, remonter leurs problèmes. Ça ne fonctionne pas du tout. Ils ne se sont pas formés à la fonction et n'ont pas compris les responsabilités qui leur incombent. »

Enfin, le dialogue suppose *a minima* deux parties. **Et cette casquette de représentation de proximité peut s'avérer également nouvelle pour les managers**, interlocuteurs des RP, voire animateurs des comités de proximité. Cette sensibilisation au dialogue social les concerne également.

Si les formations auprès des managers se sont déployées au cours du premier mandat (cf partie 5), les groupes se sont révélés plus frileux vis-à-vis des formations communes, à quelques exceptions près.

« À côté de la formation dispensée par les organisations syndicales, nous allons maintenir l'investissement formation des RP et des directeurs d'établissements. »



En déployant les RP tel que l'affirme le plus grand nombre d'entreprises interrogées, cela peut créer un mouvement de balancier vers une nouvelle décentralisation du dialogue social.

Cette impulsion ne peut se réaliser sans un programme vigoureux de formation, ni de conduite du changement.

Le(s) mandat(s) d'elu.

HEURES DE DÉLÉGATION : UN ENJEU DE RÉAFFECTATION

La demande d'augmentation des moyens, d'heures de délégation, est certes quasi-systématiquement formulée par les élus à l'aube des élections professionnelles. Mais elle est ciblée. En effet, chacun s'accorde à dire, parmi les entreprises interviewées, tant du côté des élus que de celui de la direction que le volume total d'heures de délégation est suffisant et n'est pas toujours utilisé. À noter toutefois, que le panel interrogé est constitué de grandes entreprises dont les accords de mise en place des CSE avaient, pour certaines, consacré d'importants moyens.

Le problème réside en **l'allocation de ce budget total**. Il est **pointé des manquements sur certains mandats**, les RP comme vu précédemment, et sur **celles et ceux qui font le lien entre instances, qui constituent les rouages du dialogue**.

« Il manque des heures spécifiques pour le secrétaire CSSCT. Nous nous en sortons avec le crédit global. »

« Nous n'avons pas un problème de nombre d'heures de délégations ; il faut les réorienter sur des mandats jugés importants : les RP, les rapporteurs CSSCT. C'est une histoire de reconnaissance : afficher dans un accord qu'il y a tant d'heures sur un mandat montre que son rôle est essentiel. »

« Quand nous avons renégocié, nous sommes restés sur la même architecture et nous avons revu les moyens à isobudget, en travaillant la répartition des heures. Nous avons mis en place des pools d'heures qui permettent aux organisations syndicales de distribuer des heures à ceux qui ont de l'appétence. Les DSC, délégués syndicaux, coordinateurs ont des responsabilités managériales et d'animation d'équipe. »

LES FACTEURS DE RÉÉQUILIBRAGE DES CHARGES DE TRAVAIL

Les avis divergent sur l'évolution de la charge de travail des élus au cours du premier mandat post-ordonnances. Plusieurs facteurs jouent sur la capacité à répartir ou pas cette charge :

- 🕒 **L'affectation des heures de délégation** sur les différents mandats (cf supra).
- 🕒 **La représentativité syndicale** qui permet ou non de spécialiser des élus sur des champs d'intervention. *« Pour les grandes organisations syndicales (OS), les élus se spécialisent par métier (CSE par métier), par thématique... Pour les petites OS, ils sont obligés d'être touchés à tout. »*

☉ **Le « turnover » des élus** et leur coût d'entrée en termes de compétences. Les nouveaux entrants sur le premier mandat se sont appropriés davantage les missions d'ASC, de restauration que les sujets économiques. *« Pour animer les commissions, plus c'est concret, plus c'est facile d'y placer des élus ; dès que c'est de l'ordre de la prise de recul et technique, plus c'est compliqué. L'expertise économique et financière est revenue sur le secrétaire de CSE adjoint. Nous n'avons pas réussi à répartir les fonctions ; cela dépend de la bonne volonté. »*

☉ **Leur appétence pour s'engager** auprès et pour les salariés qui s'explique en partie par la méconnaissance du rôle et du fonctionnement des instances mais aussi du fait syndical.

« Il y a besoin de se professionnaliser – c'est devenu un vrai métier, exigeant en termes de connaissances (droit du travail, transition écologique...). Nous avons structuré la section syndicale sous la forme de pôles de compétences, qui sont autant d'équipes dédiées à des enjeux stratégiques du groupe. Cela permet de mettre tout le monde à contribution. Facteur d'attractivité, nous avons réussi à faire venir des personnes non élues. »

☉ **L'organisation du travail et les conditions d'exercice des mandats.** Si les usages numériques se sont développés à l'issue des périodes de confinement et sont maintenus pour certaines réunions – préparatoires, commissions - la tenue des instances en présentiel reste privilégiée. À cela s'ajoute, pour certains, la pratique régulière du télétravail et, par voie de conséquence, une propension moindre aux déplacements. Ces changements d'habitudes de travail constituent un frein à l'engagement dans le mandat de représentation. Il a également été pointé un autre obstacle, à savoir l'obligation légale de constitution de listes paritaires F/H, dans la mesure où les femmes limitent peut-être davantage leurs déplacements que les hommes. Et l'alternance F/H n'a pas toujours été respectée sur les listes.

Globalement, **il est observé une concentration de la charge de travail sur certains élus**, avec une substitution du secrétaire de CSE à des collègues en commissions ou autres.

« Ceux qui ont vécu les quatre ans de mandat connaissent fatigue physique et mentale car tout repose sur les même personnes. »

« Le cumul des responsabilités a provoqué un affaiblissement : nous avons nommé des personnes qui n'avaient pas les compétences car nous n'avions pas le choix. Cela provoque à la fois une désresponsabilisation des élus et un cumul des mandats. Le secrétaire de l'instance a été obligé de se suppléer à ses membres. »

« Il y a un cumul des heures sur certaines personnes. Jusqu'à la mandature précédente, nous n'avions personne à 100%. Avec l'inversion de la hiérarchie des normes, nous avons vu apparaître des innovations sociales ; nous avons besoin de compétences et nous avons dû professionnaliser des personnes car les sujets sont nombreux. Il y a une inflation du nombre de permanents. »

Cela ouvre d'autres questionnements :

☉ **Le détachement ou non des élus à 100% sur leur mandat.** Beaucoup préconisent leur maintien dans leurs activités professionnelles afin de rester au plus près du terrain. Il s'agit alors de construire un savant équilibre entre des permanents sur de gros mandats (DSC, secrétaires de CSE, voire de CSSCT...), les élus de CSE, les membres des commissions et les RP qui doivent avoir les moyens d'exercer leurs missions de représentation.

☉ **La place des suppléants.** Les personnes interrogées restent favorables à la mesure prise par les ordonnances à savoir que le suppléant au CSE ne siège plus aux réunions qu'en l'absence d'un titulaire, sauf en cas d'accord d'entreprise. Et c'est dans la négociation qu'il peut être intéressant d'apporter quelques assouplissements permettant de mieux répartir la charge de travail. À titre d'exemple : « *En CSEC, tous les titulaires et suppléants participent à la préparatoire (c'est dans l'accord) ; ils font tourner leur présence aux CSE. Une option est de couper le mandat en deux pour alléger leur charge de travail – cela donne des perspectives aux suppléants.* »

☉ **Les mandats d'entrée.** La première mandature post-ordonnances a peu travaillé la question des mandats d'entrée (auparavant les DP) pour susciter des vocations puis faire monter en compétences. Les RP constituent une nouvelle voie d'accès à la représentation collective tout comme les commissions environnementales dont la thématique attire des salariés spécialisés et/ou avec une forte appétence pour le sujet.

☉ **La formation.** Elle demeure incontournable pour les prises de mandats. Il s'agit certes de déterminer des besoins en termes d'expertise – économique, santé-sécurité, environnemental – mais au-delà de cela, il convient de prévoir des temps d'échanges sur l'appropriation des différentes instances et leurs articulations, les attendus, l'organisa-

tion pratique sur l'aménagement de postes, etc. Plusieurs groupes ont institué des entretiens bi ou tripartite (élu, manager, RH) de prises de mandat (cf infra).

Les différentes personnes du panel estiment que **les ordonnances Travail ont eu un faible impact sur l'attractivité des mandats.** Il n'y a pas eu de « mauvaise presse » sur la charge de travail et les conditions d'exercice des missions post-ordonnances. **Le frein aux candidatures pour le mandat 2 réside dans la méconnaissance globale de ces dispositifs et dans l'appréhension du syndicalisme.**

« *Globalement les élus trouvent qu'ils travaillent plus ; la grande majorité s'est représentée, autrement il y a eu des départs en retraite et donc de nouveaux élus ; certains syndicats ont été plus actifs pour trouver des candidats.* »



Il est de la responsabilité collective de mieux faire connaître les systèmes de représentation, ses finalités et ses productions, les avancées obtenues pour l'ensemble des salariés ; cela passe notamment par la reconnaissance des parcours syndicaux et de l'information massive.

Les méthodes.

DES PRATIQUES ÉPROUVÉES D'ANIMATION DES INSTANCES ET DES MANDATS

Les accords négociés en amont de la mise en place des CSE ont détaillé l'organisation, le fonctionnement des instances, les moyens, les missions (pas toujours pour les RP) et ont peu développé les méthodes de mise en œuvre et d'accompagnement.

Or, les interviews de ce panel ont montré que **lorsque la focale a aussi été placée sur l'orchestration et l'animation, elle s'est révélée plutôt fructueuse**. Trois catégories de pratiques se détachent :

☞ **Des réunions d'information et de coordination** entre représentants des salariés endossant le même rôle mais dans des localisations différentes afin de partager les pratiques, d'améliorer les fonctionnements respectifs, de monter en compétences : par exemple entre secrétaires de CSSCT ou de CSE, avec ou sans la direction.

«Au niveau du CSEC, est organisée une journée par an des secrétaires de CSE. La direction aide le secrétaire central à l'animation.»

«Ce qui pourrait être une courroie de transmission : la réunion de coordination entre les secrétaires de CSSCT qui se réunit une fois par an, ce n'est pas suffisant.»

☞ **La constitution et l'animation de comités de RP** afin d'organiser le traitement local des sujets ou de les orienter, si besoin, vers les CSSCT ou CSE. Elle répond aussi à l'enjeu de partage d'expériences et d'éviter l'isolement des RP, tout particulièrement les salariés désignés, non élus. Il est **préconisé des comités paritaires et de bien les connecter aux CSE**, d'où la nécessité d'avoir une proportion de RP qui cumulent les deux mandats. Se pose en revanche la question du pilotage, à la main des organisations syndicales ou de la direction. Cette dernière semble prendre le pilotage dans les architectures centralisées ; dans les autres structures, cela n'a pas été défini et cela fait partie des interrogations et ajustements à réaliser pour la deuxième mandature.

«Des réunions régulières avaient lieu avec la direction sans passer par le CSE. Cela n'a pas fonctionné. Nous avons créé des commissions de proximité constituées de 2 RP, avec 10h de délégation, un représentant RRH et un représentant RIC, avec pour but d'animer au niveau local les enjeux RIC et autres. Le CSE doit être en copie.»

«Nous encourageons les fédérations à animer les RP ; nous donnons les grands principes et les moyens de grandir (formation).»

☉ **Des entretiens bipartites ou tripartites (mandaté, manager, RH) en début de mandat.** Ces pratiques se déploient. L'idée est d'aider à la prise en main des mandats, de sensibiliser le manager et de clarifier la situation pour l'organisation du travail.

« Nous commençons à faire des entretiens tripartites (manager-RH-nouvel élu) pour reprendre les aspects droits et devoirs des uns et des autres. »

« Pour rentrer dans le mandat, nous avons besoin de ces entretiens tripartites pour discuter des charges de travail. Cela permet un dialogue social de qualité car cela reste un tabou de discuter des heures de délégation : les managers ne savent pas trop où aller là-dessus. »

« Nous avons plutôt l'habitude de passer par le RRH pour informer la ligne managériale de nouveaux élus. Mais, en cas de difficultés, par exemple sur la charge de travail, nous nous appuyons sur le DRH pour mettre de l'huile. Pour la nouvelle mandature, nous nous sommes tous dit qu'il faut des rendez-vous de fin de mandat et des entretiens tripartites de prises de fonction ; cela permet de clarifier les choses entre le salarié et le manager. »

« En amont des mandats, nous organisons des formations paritaires : lecture partagée de l'accord, panorama du paysage social en France. C'était une orientation dans l'accord précédent, ce sera obligatoire dans le nouveau. »

DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT POUR UNE TRANSFORMATION CULTURELLE

Au-delà des modifications légales portées par les ordonnances Travail, **les acteurs sociaux sont confrontés à des changements culturels** qui requièrent une infusion du dialogue social à tous les niveaux, au-delà de la sphère RH et des élus. Pour cela, plusieurs chantiers sont mis en place dans une logique d'accompagnement au changement :

☉ **La formation opérationnelle des élus** pour les aider à s'organiser sur leur périmètre au début de chaque mandat.

« Suite à la réforme des ordonnances Macron, nous avons insisté auprès des élus sur de la formation technique et non d'accompagnement au changement de posture : comment se comporter en CSE, déléguer, prendre de la hauteur sur les sujets, s'astreindre à parler éco-social et environnement. Avant, le CE était très économique, les élus ont été formés par technique et non dans une démarche de conduite de changement. »

☉ **La sensibilisation des managers** aux finalités du dialogue social, aux rôles des instances et des élus qui les composent ou des salariés qui s'y engagent, aux relations avec les représentants des salariés au quotidien. **Se pose la question des formations communes élus/managers** pour délivrer les mêmes clés de lecture. Un nombre limité de groupes l'ont déjà expérimenté sur la première mandature mais **il subsiste des frilosités dues à un manque de maturité sur ce sujet.**

« Si les RH ne font pas le job côté management, il peut y avoir des tensions. Cela fait partie du rôle des RH : le manager doit comprendre le métier d'élu. »

« Il y a quatre ans, nous avons réalisé des formations auprès des managers pour leur expliquer l'architecture et faire une piqûre de rappel sur les réflexes qu'ils doivent avoir quand ils engagent un projet au sein de leur département (contacter le RH, la direction du développement social – ne pas avancer sans en parler aux équipes RH). Certains se sentent tétanisés – au contraire, il faut le partager avec les collaborateurs. Nous organisons des formations élus sociaux et managers pour qu'ils gagnent en agilité, éviter les entraves et favoriser la concertation. »

« Au cours du premier mandat de CSE, l'esprit des organisations syndicales a changé. Nous avons effectué des formations communes - la première sur le harcèlement – au niveau national mais aussi localement. Un détail qui a son importance : la disposition dans les salles doit aller dans le sens du changement culturel (du U à une organisation en rond) car en enlevant les barrières physiques, cela change la donne. »

🕒 **Des séminaires pré-mandat puis réguliers qui visent à faciliter l'appropriation** des nouvelles architectures et des différents rôles ; ce d'autant plus dans les structures décentralisées qui nécessitent de la coordination. Les séminaires rassemblent les équipes RH, présidents de CSE ou prévoient une lecture commune des dispositifs entre direction et élus. Là aussi, l'approche non pas en silo mais regroupant les diverses parties prenantes du dialogue social est préconisée.

« La négociation de l'architecture CSE demande beaucoup de coordination, nous avons organisé un séminaire avec tous les RH et juristes pour faire passer des messages. Cela nécessite aussi beaucoup de discussions avec les organisations syndicales en central. »

« L'accord majoritaire a donné plus de responsabilités aux syndicalistes. Tous les accords ont été présentés aux présidents de CSE ; les délégués syndicaux sont venus leur parler pour expliquer ce qu'ils attendaient de l'architecture négociée. »

ATTENTION BEST PRACTICES : DES BILANS INTERMÉDIAIRES SUR L'ARCHITECTURE ET LE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES

« À deux reprises, nous avons réuni tous les secrétaires de CSE, avons travaillé sur le fonctionnement et puis fait des aménagements. À titre d'exemple, quand il y a un projet structurant, nous créons une commission ad hoc. »

« Nous réalisons un bilan au long cours et de façon permanente. Dans l'accord de dialogue social, il y a quatre ans, a été prévue une commission d'ajustement, de révision qui se réunit deux fois par an pour effectuer un bilan au fil de l'eau. Y participent les organisations syndicales signataires, les DSC et adjoints, la secrétaire du CSEC, le secrétaire adjoint et le directeur des relations sociales. »

Ces groupes n'ont pas attendu les élections professionnelles et la deuxième mandature pour évaluer, ajuster et optimiser le fonctionnement des instances. Ces pratiques sont jugées fructueuses et ont impacté positivement le dialogue social, favorisant aussi l'informel.

« Le dialogue social a progressé car il est sorti de l'officiel ; il y a plus de off. Sur des sites, nous nous plaçons davantage sur du partenariat social ; la direction ne pousse pas un projet sans en parler aux élus. »

LES 5 POINTS à retenir...

1

Sans refondre les architectures de représentation du personnel redessinées en début de mandature, des ajustements s'avèrent indispensables pour renforcer la présence sur le terrain des partenaires sociaux, conserver les capteurs locaux et traiter les irritants. Ce mouvement de balancier entre un système qui s'est mécaniquement centralisé avec la fusion des instances et un besoin de décentralisation du dialogue n'est pas aisé. Les organisations syndicales rencontrent des difficultés pour recruter des représentants de proximité et les directions doivent outiller leurs managers et RH intermédiaires.

2

L'édifice « dialogue social », bâti sur le principe de subsidiarité entre les différents espaces de dialogue (CSEC, CSE, CSSCT, Commissions, Représentants de proximité), est assurément perfectible. Il convient de bien redéfinir les prérogatives de chacun, tracer les chemins de communication entre les instances et déployer les passerelles. Cela suppose de constituer un vivier de représentants du personnel, équilibré, entre élus et salariés désignés.

3

Sans tomber dans la nostalgie du CHSCT, l'enjeu santé-sécurité est abordé avec difficulté par les instances de dialogue social. Le constat d'échec est loin d'être partagé, certaines entreprises ayant trouvé les bons rythme et fonctionnement pour la commission SSCT. Partie intégrante aussi des domaines d'intervention des représentants de proximité, la préoccupation santé-sécurité doit désormais irriguer toutes les strates du dialogue social, du niveau local aux CSE et en central en passant par les CSSCT.

4

Le volume global d'heures de délégation négocié pour la première mandature est jugé suffisant tant par les élus que par les directions. Les moyens pour conduire les mandats ont bien été attribués mais mal alloués. Il s'agit désormais, à l'aune des ajustements de missions, de réaffecter le budget au profit de certains mandats : les représentants de proximité et plus largement celles et ceux qui font le lien entre instances et constituent les rouages du dialogue (secrétaires de CSE, de CSSCT...).

5

L'orchestration de l'ensemble des instances et des acteurs embarqués ainsi que la répartition des responsabilités sont les parents pauvres des ordonnances Travail et des accords d'entreprises sur le dialogue social. Si les prérogatives et les moyens (nombre d'élus, heures de délégation et de formation...) ou encore les règles de fonctionnement des CSE sont bien explicités, l'animation et le pilotage des instances ne sont que timidement traités. Les entreprises ayant procédé à des bilans intermédiaires sur leur dispositif de représentation collective ont su prendre des mesures correctives en cours de mandature, démontrant ainsi une agilité et une dynamique de dialogue social qui ont également favorisé l'informel.

LA 2^e MANDATURE

post-ordonnances Travail, le temps de...

Passer à une véritable conduite du changement

Après la phase d'appropriation des modifications législatives, il s'agit désormais de diffuser et/ ou d'amplifier une culture du dialogue social à tous les niveaux, au-delà de la sphère RH et des élus. Cela suppose de ne pas circonscrire les actions à de la formation, tant des élus que des managers, mais d'engager d'autres formes d'accompagnement telles que les formations communes, des séminaires paritaires pré-mandat ou en cours de mandat pour une évaluation des dispositifs ou une lecture commune des accords négociés.

Miser sur les commissions spécialisées

Insuffisamment investies jusqu'alors, ces commissions permettent d'adresser des sujets stratégiques pour l'entreprise et sociétaux. Elles doivent jouer un véritable rôle de défrichage pour permettre aux CSE de se placer dans une position d'arbitrage et de prospective. Par ailleurs, elles offrent une porte d'entrée à des salariés experts dans le dispositif de représentation collective.

Réinterroger la place des managers dans le dialogue social

Les managers sont en capacité de faire du *off*, de jouer un rôle de déminage et ont bien-sûr des compétences en management. Et une instance, ça se manage. Au-delà de celles et ceux qui peuvent être conduits à présider un CSE, ce sont beaucoup d'autres qui se sont trouvés face à des représentants de proximité et ont découvert, au même titre parfois que ces derniers, les pratiques de dialogue social relativement formel. Il apparaît indispensable de les épauler dans la mesure où les managers sont très sollicités par le quotidien, l'animation des équipes, les transformations du travail ; il faut non seulement déployer des actions de conduite de changement mais aussi miser sur un triptyque management/organisation syndicale / ressources humaines pour faire vivre les instances de dialogue.

Redéfinir le dispositif de proximité

La fusion des instances CE-CHSCT-DP qui a, pour de nombreuses entreprises, coïncidé avec le début de la pandémie, a éloigné les acteurs sociaux du terrain. Or, les expressions locales subsistent, parfois en dehors des corps intermédiaires. De ce fait, les entreprises vont placer la focale, pour la deuxième mandature, sur le dialogue social de proximité aiguillant les moyens vers les représentants de proximité et leur fournissant, ainsi qu'aux managers, un accompagnement dans leur mission. Cela offre l'opportunité de fédérer, d'accroître la participation des salariés dans le dialogue, de les embarquer pas nécessairement du point de vue syndical mais *a minima* dans un système structuré de représentation collective.

Faire connaître et reconnaître les enjeux de représentation collective

En se redéployant au niveau local, les partenaires sociaux accroissent le défi de recrutement de candidats pour un mandat. Or, les difficultés d'attractivité se manifestent déjà depuis plusieurs années. À noter que malgré une charge de travail et mentale pour certains élus dans la nouvelle configuration post-ordonnance, cette dernière ne pâtit pas d'une mauvaise presse auprès des candidats potentiels. C'est plutôt la méconnaissance des mandats et des rôles des élus qui constitue un frein à l'engagement tout comme l'image véhiculée sur le syndicalisme et des inquiétudes sur l'impact d'un mandat sur le parcours professionnel. Il est donc de la responsabilité collective de familiariser tout le corps social aux enjeux et finalités du dialogue social et de faire connaître l'importance des rôles respectifs. Les mesures correctives prises à l'aube de la deuxième mandature ne peut se dissocier d'un investissement des entreprises sur la reconnaissance des parcours des mandatés pour préparer l'après.



Un grand merci aux élus syndicaux et directions RH ou de relations sociales qui ont accepté de partager leurs analyses, leurs questionnements, leurs points de discussions entre partenaires sociaux à l'issue du premier mandat post-ordonnances Travail. Nous les remercions pour leur témoignage, leur disponibilité et leur confiance.

Ce projet a été porté par Patrick Pierron, administrateur, et Maud Stéphan, déléguée générale de Réalités du dialogue social.

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain • 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00



www.rds.asso.fr

