

Rapport remis à Muriel Pénicaud, Ministre du Travail

Accompagner la dynamique du Dialogue Social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques

Jean-Dominique Simonpoli - Gilles Gateau

Février 2018

Rapport



Remerciements des auteurs

Nos remerciements chaleureux à Alexandre Pascal, de l'IGAS, qui a apporté son concours précieux et pertinent à la mission comme à la rédaction de nos propositions.

Remerciements également à nos assistantes respectives Catherine Alves-Picco et Isabelle Maia pour leur support efficace.

Merci à la « *task force* » de responsables RH de différentes entreprises que nous avons mobilisée pour travailler à la « *méthode d'accompagnement de la transition 2018-2019* », en particulier Jean-Luc Delenne, Juliette Dussaule, Isabel Goncalves, Maud Goujon-Coulard, François Jeannin et Antonia Mallea.

Merci aux acteurs de l'administration, du Cabinet de la Ministre, des services du ministère (DGT, DGEFP, DARES, INTEFP,..), des grandes écoles et universités, de France Stratégie et du CESE, de Matignon et de l'Élysée, pour leur disponibilité et leur engagement.

Merci aux partenaires sociaux rencontrés, responsables syndicaux comme patronaux, pour leur confiance et leur franchise.

Synthèse

« **L'outil n'est pas l'œuvre** ». Cette maxime nous a guidés tout au long du travail que nous a confié la Ministre du Travail Muriel Pénicaud. Elle résume une évidence : la transformation profonde du cadre légal du dialogue social créée par les ordonnances Travail –venant après d'autres pas, dans la même direction – ne transformera le réel que si les acteurs s'en emparent et inventent ensemble de nouvelles pratiques. C'est le pari des ordonnances, et la Ministre du Travail a raison de considérer que leur ratification est une première étape – décisive et audacieuse – mais que le plus important est à venir: comment le dialogue social va-t-il progresser dans ce nouveau cadre ? Un cadre qui donne plus de pouvoir aux acteurs dans l'entreprise, qui clarifie le rôle de chaque niveau de dialogue, qui permettra sans doute une meilleure efficacité des institutions représentatives, mais qui va aussi être plus exigeant, pour le management des entreprises comme pour les élus du personnel et les militants syndicaux.

Il est d'autant plus pertinent de s'attacher aux conditions de succès de cette ambition que nous savons bien que là est le point faible de notre pays lorsque l'on parle de dialogue social : la France reste en effet encore marquée par une culture de « lutte des classes » et par une pratique des relations sociales souvent davantage empreinte de confrontation entre acteurs sociaux, de méfiance réciproque et d'affrontement que d'une logique de dialogue raisonné entre des partenaires à la recherche de convergences et de compromis. De nombreux analystes l'ont décrit avec brio, comme Jean-Denis Combrexelle en 2015¹ ou Luc Berille et Jean-François Pillard en 2016², pour ne citer qu'eux. Nous partageons ces analyses qui insistent, au-delà de l'action normative de l'Etat et des partenaires sociaux eux-mêmes, sur la nécessité de développer une « culture du dialogue social » dans notre pays, condition d'un développement de pratiques plus audacieuses et ambitieuses de négociation et de dialogue social.

L'évolution du cadre légal portée par les ordonnances est donc une première étape nécessaire pour amorcer le processus de transformation souhaité de notre pratique des relations sociales, mais la seule entrée en vigueur des ordonnances et des dispositions réglementaires qui les complètent ne changera la culture, et la pratique, du dialogue social en France que si, les acteurs s'emparent des nouvelles opportunités qui s'offrent à eux et si un certain nombre de mesures d'accompagnement indispensables dans les entreprises sont mises en œuvre.

Nous avons identifié, dans le cadre de notre lettre de mission, cinq enjeux majeurs pour soutenir la dynamique du dialogue social impulsée par le nouveau cadre légal.

Pour chacun de ces enjeux, après avoir dressé un bref diagnostic de la situation et présenté les risques qu'il pourrait y avoir à ne pas les aborder suffisamment sérieusement, nous proposons des pistes de solutions ou d'actions à mettre en œuvre sous la forme de recommandations réalistes, faciles à mettre en œuvre, relevant pour beaucoup du bon sens et de bonnes pratiques. Conformément à un objectif que nous nous étions nous-mêmes fixé au début de nos travaux, nous avons privilégié les recommandations sans répercussions législatives ni sources de nouvelles obligations pour les acteurs. Le cadre législatif et réglementaire a déjà suffisamment - et profondément - été transformé ces dernières années, et les ordonnances entrent tout juste en application pour ne pas avoir à le modifier encore. En outre, ce n'est pas d'obligations nouvelles dont ont besoin les acteurs mais d'accompagnement, de souplesse et de possibilités de faire prévaloir le pragmatisme. Une exception, que nous assumons, concerne l'accompagnement professionnel des salariés mandatés dans les très grandes entreprises qui ne retrouveront pas de mandats à l'issue de la réforme des IRP (*Cf. infra*).

Premier de ces cinq enjeux, qui a un caractère urgent : les effets de l'entrée en vigueur de la réforme des IRP dans l'ensemble des entreprises entre début 2018 et fin 2019.

Marquée, d'une part, par l'instauration du « comité social et économique » (CSE) en lieu et place des différentes institutions préexistantes (comités d'entreprise, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et délégués du personnel) et, d'autre part, par l'entrée en vigueur des dispositions de la « loi Rebsamen » en matière de parité relative hommes-femmes pour la composition des listes de candidats aux prochaines élections professionnelles, cette réforme va conduire à une réduction du nombre des mandats d'élus en entreprise et à un renouvellement important des représentants du personnel appelés à siéger dans les futurs CSE. Un certain nombre de salariés, dont certains étaient parfois élus depuis longtemps et occupaient dans les grandes entreprises des mandats « lourds » (au-delà d'un mi-temps et jusqu'à un plein temps) les

1. « La négociation collective, le travail et l'emploi », rapport au Premier Ministre, septembre 2015.

2. « Le développement de la culture du dialogue social en France », rapport et avis du CESE, mai 2016.

ayant durablement éloignés de leur poste de travail d'origine, vont donc quitter leur mandat à l'occasion du prochain renouvellement électoral. Si chaque élection donne lieu à ce type de situation, le phénomène sera cette fois-ci d'une ampleur particulière en raison de l'effet conjugué des deux évolutions mentionnées et les acteurs n'auront pas toujours eu le temps nécessaire pour anticiper toutes les évolutions à venir.

Réussir l'accompagnement professionnel de ces salariés quittant leur mandat, dans les deux ans qui viennent, n'est pas seulement une question de responsabilité sociale pour les entreprises. Ce sera aussi une condition de réussite de la réforme dans son ensemble : comment convaincre des salariés - hommes et femmes - de s'engager dans la tâche utile et nécessaire de représenter les salariés dans la nouvelle instance CSE s'ils ont le sentiment que ce choix aura des conséquences néfastes pour leur carrière professionnelle ?

Nous formulons à ce sujet trois recommandations, et nous avons produit un « guide de bonnes pratiques » à l'attention des acteurs de l'entreprise, management et syndicats, que nous annexons au rapport. Les services du Ministère du Travail peuvent s'en emparer, le compléter ou le modifier s'ils le souhaitent, et en assurer la diffusion. Il en va de même pour chacun des acteurs intéressés – patronal, syndical, monde du conseil.les futurs CSE. Un certain nombre de salariés, dont certains étaient parfois élus depuis longtemps et occupaient dans les grandes entreprises des mandats « lourds » (au-delà d'un mi-temps et jusqu'à un plein temps) les ayant durablement éloignés de leur poste de travail d'origine, vont donc quitter leur mandat à l'occasion du prochain renouvellement électoral. Si chaque élection donne lieu à ce type de situation, le phénomène sera cette fois-ci d'une ampleur particulière en raison de l'effet conjugué des deux évolutions mentionnées et les acteurs n'auront pas toujours eu le temps nécessaire pour anticiper toutes les évolutions à venir.

Réussir l'accompagnement professionnel de ces salariés quittant leur mandat, dans les deux ans qui viennent, n'est pas seulement une question de responsabilité sociale pour les entreprises. Ce sera aussi une condition de réussite de la réforme dans son ensemble : comment convaincre des salariés - hommes et femmes- de s'engager dans la tâche utile et nécessaire de représenter les salariés dans la nouvelle instance CSE s'ils ont le sentiment que ce choix aura des conséquences néfastes pour leur carrière professionnelle ?

Nous formulons à ce sujet trois recommandations, et nous avons produit un « guide de bonnes pratiques » à l'attention des acteurs de l'entreprise, management et syndicats, que nous annexons au rapport. Les services du Ministère du Travail peuvent s'en emparer, le compléter ou le modifier s'ils le souhaitent, et en assurer la diffusion. Il en va de même pour chacun des acteurs intéressés –patronal, syndical, monde du conseil.

Recommandation n°1 :

Afin de réussir le renouvellement des IRP de la période 2018-2019 et d'en gérer tous les effets, encourager le management et tous les acteurs de l'entreprise à :

- préparer au plus tôt, dès la phase amont de l'élection, la transition des anciennes IRP aux futurs CSE : mise en place d'une organisation appropriée (en mode projet) de conduite de la réforme ; déploiement d'actions de communication ; préparation des dispositifs à mettre en place pour accompagner et repositionner sur un poste de travail les élus qui quitteront leur(s) mandat(s) dans les prochains mois (identification et pré-mobilisation des dispositifs appropriés...) ; gestion des situations individuelles qui peuvent être anticipées en amont de l'élection... ;
- prévoir les mesures à mettre en œuvre au lendemain de l'élection pour accompagner les salariés qui auront effectivement perdu leur mandat et nécessiteront un accompagnement spécifique : mise en place dans les entreprises d'une certaine taille d'une cellule d' « orientation et d'accompagnement » ; réalisation d'un bilan de situation individuelle pour chacun des salariés concernés ; activation des différents dispositifs disponibles pour proposer une réponse appropriée à chaque situation... ;
- associer, selon des modalités propres à chaque entreprise (y compris des accords-cadres) les organisations syndicales tout au long de ce processus.

Recommandation n°2 :

Pour les très grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, prévoir par la loi une obligation de négocier, dans le cadre de la préparation de la mise en place des CSE en 2018 ou 2019, sur les mesures d'accompagnement spécifiques des salariés actuellement titulaires de « mandats lourds » (plus de 50% de leur temps de travail) qui ne seraient pas candidats ou ne seraient pas réélus à l'issue du prochain renouvellement électoral. Nous proposons qu'en l'absence d'accord à l'issue de cette négociation, l'employeur soit tenu de définir un plan d'action, transmis à la DIRECCTE, dont le contenu sera précisé par décret. A défaut, un mécanisme d'abondement du CPF de chaque salarié concerné, à hauteur de 100 heures, serait mis en place à la charge de l'entreprise.

Recommandation n°3 :

Proposer au Comité d'évaluation des ordonnances de prêter une attention particulière dans ses travaux aux pratiques qui accompagneront la mise en place des CSE, en identifiant les pratiques réussies et les plus innovantes et en alertant les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs patronaux et syndicaux sur les risques observés (prise en compte insuffisante de l'accompagnement des ex-élus, proximité des nouveaux élus avec le terrain, questions sur le rôle des représentants de proximité...).

Deuxième enjeu : la formation des acteurs. Elle a un rôle fondamental à jouer aussi bien pour promouvoir le développement d'une nouvelle culture du dialogue social et préparer au mieux, en amont, les futurs acteurs du dialogue social, que pour accompagner ceux-ci une fois qu'ils sont en fonction et leur permettre d'être mieux armés dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités.

Sur le premier point, nous faisons le constat, comme beaucoup d'observateurs avant nous, que les questions liées au dialogue social (objet du dialogue social, connaissance des relations sociales, rôle des acteurs, capacité à négocier...) sont insuffisamment enseignées, y compris dans les formations en management ou en ressources humaines, qui concernent pourtant de potentiels futurs acteurs de ce dialogue social. Quand elles le sont, l'approche juridique –certes utile mais bien restrictive- domine.

Sur le second point, nous avons fait l'inventaire de ce qui était proposé dans le cadre de la formation économique sociale et syndicale (FESS) ou dans le cadre des formations spécifiquement liées à l'exercice d'un mandat (formation « économique » et formation en « santé, sécurité et conditions de travail »). Au-delà, nous nous sommes focalisés sur le recensement de l'offre de formation pouvant être proposée dans l'enseignement supérieur (universités et grandes écoles) sur les sujets intéressant directement le dialogue social et/ou organisée spécifiquement à l'attention des responsables du dialogue social. Malgré la diffusion d'un questionnaire à 128 établissements de l'enseignement supérieur, ce recensement a été compliqué et il n'est certainement pas exhaustif. Mais il révèle, pour l'essentiel, qu'en dehors des formations relevant de la FESS dispensée exclusivement par les instituts du travail et les centres de formation des organisations syndicales, l'offre de l'enseignement supérieur est extrêmement limitée, et nous devons dire que nous n'avons pas perçu un fort intérêt spontané pour le développement de cette offre. C'est pour nous encore une manifestation de la sous-estimation des enjeux liés à un dialogue social réussi, universités et grandes écoles ne se montrant pas en l'espèce – à quelques exceptions remarquables- très novatrices. Il est possible également – mais nous n'avons pas approfondi cette question qui pourrait utilement l'être dans un autre cadre que cette mission – que la situation particulière des instituts du travail – seuls habilités à recevoir des fonds de la FESS (avec les centres de formation des organisations syndicales) - n'incite pas certaines grandes écoles ou universités à développer une offre de formation sur le sujet.

Dans tous les cas, une initiative gouvernementale – qui devrait être portée conjointement par la Ministre du Travail et ses homologues de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur – nous paraît indispensable pour donner un élan à ce sujet.

Nous formulons trois recommandations, qui visent à la fois le court terme et le plus long terme.

Recommandation n°4 :

Encourager les organisations syndicales à former, à outiller et à accompagner au mieux leurs représentants dans la perspective des nouvelles missions qui leur seront confiées (qu'il s'agisse des délégués syndicaux ou bien des élus du personnel dans les futurs CSE). Pour y contribuer, garantir, notamment, que le montant de la subvention accordée par l'Etat pour la formation économique, sociale et syndicale ne sera pas réduite dans les trois années à venir, au prétexte de la réduction du nombre des salariés mandatés, car les mandats seront plus larges et plus complexes et le rôle des élus comme des militants syndicaux plus exigeants.

Recommandation n°5 :

Inciter les acteurs de l'enseignement supérieur à se mobiliser davantage et à développer leur offre de formation à destination des représentants du personnel et des managers, en proposant de nouvelles formations et en augmentant le nombre de places ouvertes. Pour cela, prévoir l'organisation au premier semestre 2018, par les ministres du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, d'une réunion des dirigeants des établissements de l'enseignement supérieur pour partager avec eux ces enjeux. Celle-ci pourrait utilement déboucher sur la signature d'une « charte d'engagement » et l'installation d'un groupe de travail pour suivre les progrès réalisés.

Prévoir en parallèle la mise en place d'un outil de recensement, exhaustif et actualisé en continu, de l'offre existante en matière de formations principalement destinées aux représentants du personnel et aux managers.

Au-delà des formations à l'attention des représentants du personnel et des managers, toutes les formations initiales et continues en management et en RH devraient traiter davantage de la question du dialogue social, de la connaissance des relations sociales et la pratique de la négociation collective.

Recommandation n°6 :

Permettre que les « formations communes au dialogue social » mises en place par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels soient opérationnelles dès 2018. Pour cela, l'important travail préparatoire réalisé sous l'égide de l'INTEFP doit être finalisé et le cadre de mise en œuvre complet de ces formations précisé très rapidement (modalités de financement, démarche de communication sur le dispositif...).

Le troisième enjeu concerne la reconnaissance et la valorisation de l'expérience ainsi que l'employabilité des représentants du personnel avec l'ensemble des bonnes pratiques à développer et à faire vivre, dans la durée.

La précédente mission réalisée par Jean-Dominique Simonpoli en août 2017 sur « la reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux » a déjà largement traité ces questions. La majorité des vingt propositions de ce rapport a été retenue par le Gouvernement. Nous nous sommes donc focalisés sur leurs conditions de mise en œuvre effective, en impulsant, si nécessaire, des expertises ou initiatives complémentaires.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous nous sommes tout d'abord efforcés d'identifier dans les expériences déjà existantes un certain nombre de bonnes pratiques ou d'usages vertueux en matière d'accompagnement des représentants du personnel durant leur mandat, de reconnaissance de leurs parcours et de l'expérience acquise dans le cadre de leurs fonctions, de valorisation de ceux-ci et de préparation plus largement à la poursuite de leur parcours professionnel.

Notre constat sera sans surprise pour les acteurs : ces bonnes pratiques et usages vertueux sont encore trop rares. Mêmes les grandes entreprises, ou les branches les mieux structurées, font souvent « le minimum », et les accords vraiment innovants et ambitieux dans ce domaine sont trop peu nombreux. Il y a sans doute des raisons à cela, qui renvoient aux contextes particuliers des relations sociales dans chacune des entreprises ou branches, mais aussi à une sous-estimation de l'importance du sujet par le management des entreprises ou une forme de réticence des organisations syndicales qui peuvent considérer qu'il y a là un domaine qui leur appartient exclusivement et n'est pas un objet négociable.

C'est pourquoi nous pensons qu'une impulsion forte est nécessaire pour diffuser les démarches les plus intéressantes et inciter davantage les entreprises et les branches à progresser, en particulier à se lancer dans la conclusion d'accords collectifs sur le sujet (spécifiquement ou dans le cadre de leurs accords de droit syndical). Nous retrouvons évidemment parmi les questions clés récurrentes (au-delà des mesures de court terme de 2018-2019) l'organisation de l'entretien de fin de mandat, pas encore systématique, qui doit être solidement préparé et être positionné au bon moment en amont de la fin du mandat.

Nous formulons sur ce sujet deux recommandations, auxquelles nous avons ajouté une troisième concernant spécifiquement les salariés mis à disposition ou détachés en dehors de leur entreprise dans le cadre d'un mandat.

Recommandation n°7 :

Encourager l'instauration de dispositifs de reconnaissance et de valorisation des parcours de représentants du personnel ainsi que des compétences liées à l'exercice d'un mandat, en donnant une impulsion forte sur le sujet, à travers des initiatives concrètes qui devraient mobiliser tant les partenaires sociaux que les pouvoirs publics comme, notamment :

- l'organisation, courant 2018, d'une journée d'étude rassemblant les participants autour d'expériences concrètes innovantes et de pratiques mises en œuvre, pour inspirer les acteurs des branches et des entreprises ;
- la mise en place d'un groupe interbranche sur le sujet.

Recommandation n°8 :

Ne pas de modifier la loi, encore récente, et non encore pleinement appliquée, concernant l'entretien de début et de fin de mandat. En revanche, organiser un entretien de mi-mandat chaque fois que possible et, dans tous les cas de figure, organiser l'entretien de fin de mandat au moins six mois à un an avant le terme du mandat, afin d'en faire un outil véritablement utile dans la perspective d'une fin de mandat et dans la construction éventuelle d'un parcours de repositionnement du salarié sur un poste de travail.

Recommandation n°9 :

Prévoir que les salariés mis à disposition ou en détachement en dehors de leur entreprise (auprès d'organisations syndicales notamment, aux niveaux fédéral ou confédéral) conservent un lien régulier avec leur entreprise et/ou leur emploi d'origine. Pour cela, formaliser systématiquement les conditions de mises à disposition ou de détachements dans des conventions qui fixent explicitement les modalités concrètes permettant de garantir l'entretien d'un lien entre le salarié et son entreprise d'origine.

Concernant l'accompagnement des salariés arrivant en fin de mandat, nous avons exploré, en plus des dispositifs de droit commun relevant de la formation, de l'orientation et de la reconversion professionnelle, la possibilité d'adapter certains outils (tel le conseil en évolution professionnelle par exemple) voire de mettre en œuvre des référentiels et dispositifs *ad hoc* (dispositif de certification des compétences acquises au cours d'un mandat, sur lequel des travaux importants et attendus sont déjà en cours) au public spécifique des représentants du personnel. De même, nous nous sommes intéressés à certains « débouchés » envisageables en termes de reconversion à l'issue d'un mandat de représentant du personnel. Comme nous y invitait la lettre de mission, nous avons en particulier analysé dans quelle mesure le troisième concours d'accès à l'Inspection du travail pourrait faire l'objet d'évolutions (augmentation du nombre de places ouvertes au concours, aménagement des épreuves de façon à prendre en compte au mieux les acquis de l'expérience, mise en place d'un cycle spécifique de préparation au concours, information plus efficace des futurs candidats potentiels) afin de permettre un accès plus important des anciens élus et délégués syndicaux.

Nous formulons quatre recommandations dans ce sens :

Recommandation n°10 :

Permettre aux travaux en cours, menés sous l'égide de la DGEFP, concernant la certification des compétences acquises par les représentants du personnel durant leur mandat, d'aboutir au cours du premier trimestre de l'année 2018.

Inviter les organisations patronales représentatives à être associées à la finalisation du référentiel envisagé, et à ce que le déploiement effectif de cet outil ait lieu au premier semestre 2018, notamment via les branches, apportant ainsi un appui indispensable aux acteurs de terrain dans la définition des compétences acquises.

Recommandation n°11 :

Outiller les conseillers en évolution professionnelle afin de faciliter leur intervention auprès des représentants du personnel exerçant des mandats « lourds » (mi-temps ou plus), prioritairement ceux qui se trouvent en-dehors de l'entreprise, qui arrivent en fin de mandat ou préparent cette fin de mandat. La réalisation des outils et des formations nécessaires des conseillers en évolution professionnelle pourrait être confiée par le ministère du travail à l'AFPA, qui dispose du savoir-faire et de la légitimité pour cela au titre de ses activités de service public.

Les branches pourraient en outre être encouragées à mettre en place des référents en évolution professionnelle chargés notamment de prendre en charge les situations des représentants du personnel.

Recommandation n°12 :

Elargir les possibilités d'accès des anciens représentants du personnel au troisième concours d'inspecteur du travail en :

- proposant un accompagnement spécifique à la préparation au troisième concours (confié à l'INTEFP) ;
- augmentant le nombre de places ouvertes au troisième concours (entre 20% et 30% du total des places) ;
- préservant, voire renforçant, dans les épreuves du concours, la prise en compte de l'expérience et des compétences opérationnelles acquises par rapport aux savoirs exclusivement académiques.

En parallèle, prévoir que le ministère du travail mette en œuvre des dispositifs de communication et d'information appropriés à destination des élus et des responsables syndicaux sur les possibilités de se présenter au troisième concours d'inspecteur du travail et de préparer les épreuves.

Recommandation n°13 :

Explorer, via un travail complémentaire spécifique sur le sujet, les possibilités et les aménagements à prévoir afin que des concours de la fonction publique ou l'accès à certaines écoles de la fonction publique puissent également, à l'instar de ce qui existe pour le troisième concours de l'inspection du travail, offrir des débouchés permettant aux anciens représentants du personnel de valoriser leurs compétences.

La question du développement effectif du dialogue social dans les TPE et PME a été au cœur du débat sur les ordonnances Travail, avec des solutions apportées qui ont été discutées. Personne ne peut dire – avec honnêteté intellectuelle – que la question est simple et les solutions faciles : de nombreuses initiatives pour promouvoir la négociation collective dans les TPE et les PME ont été intéressantes mais ont montré aussi leurs limites (le mandatement par exemple). Les ordonnances entraînent une nouvelle donne qui doit maintenant produire tous ses effets. Sur cet aspect, pour la mise en œuvre d'un dialogue social plus riche et plus intense dans les TPE et dans les PME, il nous semble que les branches ont un rôle essentiel d'appui et d'accompagnement à jouer, par exemple, très concrètement par l'intermédiaire de la mise à disposition de ces entreprises d'accords types ou de modèles d'accords susceptibles de les inspirer dans leurs propres négociations. Nous avons également exploré les possibilités de mise en place de « binômes de branche employeur-salarié » tels que Jean-Dominique Simonpoli l'avait proposé dans son rapport d'août dernier (proposition n°9). Ces binômes auraient pour vocation d'appuyer les entreprises souhaitant bénéficier, en amont de leurs cycles de négociations, d'un accompagnement méthodologique et de conseils sur les clefs et conditions de bon déroulement des négociations. Nous avons identifié quelques branches candidates pour mener l'expérimentation et avons tenté de repérer les principales conditions de succès de ce dispositif et les écueils à éviter dans le déploiement de ces binômes. Dans le cas des TPE ou PME dans lesquelles le dialogue social semble bloqué, nous recommandons l'appel à des tiers médiateurs comme le dispositif « AReSo » le propose.

Nous proposons quatre recommandations pour accompagner ce mouvement attendu dans les TPE-PME. L'une d'entre elles (la recommandation n°17) concerne une disposition nouvelle introduite par les ordonnances pour une meilleure prise en compte des TPE et des PME dans les négociations de branche, qui nous semble mériter quelques adaptations réglementaires pour être plus efficace.

Recommandation n°14 :

Expérimenter avec les premières branches volontaires que nous avons identifiées (deux organisations professionnelles – la Fntp et le CNEA- sont prêtes à s'engager) la mise en place de « binômes employeur-salarié » en veillant dans la mise en œuvre de ces binômes à bien définir les conditions indispensables (dont certaines ont été recensées au cours de la mission) pour le succès de l'opération.

Recommandation n°15 :

Afin d'accompagner le développement effectif de la négociation et du dialogue social dans les TPE et dans les PME, encourager les branches à mettre à disposition de ces entreprises des exemples d'accords ou des accords-types sur les principaux sujets de négociation.

Recommandation n°16 :

Renforcer les moyens du dispositif « AReSo » (en augmentant la subvention versée par l'Etat) afin de lui permettre d'intervenir dans un plus grand nombre de PME.

Recommandation n°17 :

Modifier le décret fixant les modalités de prise en charge financière par l'AGFPN des délégués issus de TPE et des PME participant aux négociations de branche afin de rendre le dispositif véritablement incitatif. Pour cela, concevoir un mécanisme de mutualisation consistant à faire supporter cette prise en charge par la deuxième sous-enveloppe de la mission 1 de l'AGFPN via un prélèvement sur les fonds destinés aux branches avant affectation de ceux-ci aux organisations. En complément, confier à la DGT un suivi permettant d'apprécier la présence effective de salariés issus des TPE/PME dans les négociations de branche (par exemple suivi du nombre d'accords de branche auxquels participent des délégués issus de TPE/PME et/ou du nombre de délégués issus de TPE/PME parmi les négociateurs).

Enfin, le cinquième enjeu est celui de l'observation, de l'analyse et de l'impulsion du dialogue social et de la négociation collective, impliquant ici particulièrement les acteurs centraux au niveau national ou interprofessionnel.

Cette dimension de la lettre de mission que nous a donnée la Ministre est sans doute celle qui a été la plus discutée lors de nos rencontres avec les dirigeants des organisations syndicales et patronales, et d'autres acteurs comme le CESE ou les directions du ministère du travail.

C'est aussi celle, il faut le dire, qui suscite les points de vue les plus contrastés, pour ne pas dire opposés, et nous ne pouvons nous appuyer ici pour formuler nos recommandations sur des convergences fortes entre confédérations syndicales, ou patronales. Pour les uns, il est urgent de ne rien changer aux instances existantes qui traitent du dialogue social – même si tous reconnaissent que le fonctionnement actuel de la CNNC, par exemple, n'est pas satisfaisant – au risque d'ajouter de la complexité ou de priver les partenaires sociaux de leur propre pouvoir d'initiative ou d'organisation autonome de l'Etat. Pour d'autres il serait paradoxal – et dangereux – que la dynamique du dialogue social que l'on veut créer à tous les niveaux ne fasse jamais l'objet – ne serait-ce qu'une fois par an – d'un échange entre ces premiers responsables syndicaux, patronaux et gouvernementaux.

Ce débat est révélateur des visions et positions –qui peuvent évoluer dans le temps – sur le rôle même des organisations syndicales et patronales au niveau national et interprofessionnel, et sur le type d'articulation entre celles-ci et l'autorité politique. Il n'est pas nouveau, la « loi Larcher » et les évolutions législatives successives jusqu'aux récentes ordonnances en sont l'expression. Au-delà de la loi, nous avons connu dans ce domaine de nombreuses configurations, des « sommets sociaux » d'une journée à l'Elysée du « quinquennat Sarkozy » aux « grandes conférences sociales » sur deux jours du « quinquennat Hollande », de rencontres d'élaboration de l'agenda social entre patronat et syndicats, annuelles puis épisodiques.

Notre ambition n'est pas de clore ce débat, dont les enjeux sous-jacents dépassent largement notre mission, mais nous ne pouvons nous arrêter à un constat de divergence entre les acteurs : notre conviction profonde est que patronat, syndicats et pouvoirs publics doivent se parler régulièrement, partager l'état des lieux du dialogue social dans les entreprises et les branches comme au niveau interprofessionnel, débattre de leur agenda social³. La forme que doit prendre ce moment, sa périodicité, le lieu le plus approprié pour tenir ces rencontres, peuvent être débattus à l'infini et ne relèvent pas d'ailleurs d'une intervention normative ou institutionnelle.

Nous serons par conséquent, comme pour les autres recommandations, pragmatiques et aussi simples que possible, faisant nôtre la préoccupation de ne pas créer de nouvelles instances s'empilant sur celles qui existent déjà et ne peuvent sans dommages être par ailleurs supprimées (la CNNC, le haut conseil du dialogue social notamment).

3. C'est d'ailleurs, ce que prévoit l'article 3 du Code du Travail introduit par la Loi Larcher, moins connu et moins appliqué que le fameux L1 : « Chaque année, les orientations de la politique du Gouvernement dans les domaines des relations individuelles et collectives du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que le calendrier envisagé pour leur mise en œuvre sont présentés pour l'année à venir devant la Commission nationale de la négociation collective. Les organisations mentionnées à l'article L.1 présentent, pour leur part, l'état d'avancement des négociations interprofessionnelles en cours ainsi que le calendrier de celles qu'elles entendent mener ou engager dans l'année à venir. Le compte-rendu des débats est publié (...). »

La question de la création d'un observatoire mentionnée dans notre lettre de mission illustre ce parti pris plutôt que de créer un nouvel organisme, nous proposons de faire fonctionner de façon structurée un « réseau d'observation du dialogue social », associant l'ensemble des producteurs de données statistiques et de travaux d'études et d'analyse sur le dialogue social et ses évolutions (DGT, DARES, France Stratégie, INSEE, IRES, réseaux de recherche, partenaires sociaux eux-mêmes, observatoires départementaux créés dans le cadre des ordonnances...). Ce réseau d'observation, permettant de coordonner un programme de travail, permettrait de produire chaque année un « bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective » ne se limitant pas à la seule dimension quantitative du sujet mais essayant de produire une analyse aussi qualitative que possible. Pour permettre ce travail d'observation nous recommandons la mise en place d'outils appropriés de remontées d'information (notamment celles issues de l'enregistrement des accords d'entreprises et des observatoires départementaux) et de méthodes d'analyse.

Les travaux de ce réseau d'observation et, notamment, la réalisation d'un bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective, doivent alimenter le débat entre les premiers responsables, pour qu'à la fois collectivement et chacun puissent en tirer des conclusions en termes d'actions à mettre en œuvre.

Dans le contexte décrit plus haut, la recommandation la plus susceptible de rencontrer l'adhésion des acteurs nous paraît être d'aménager le fonctionnement et la composition de la CNNC afin de la réunir, une fois par an, en « Commission supérieure nationale de la négociation collective » (CSNNC), réunissant autour du ministre du travail les « numéros un » des organisations syndicales et patronales représentatives pour discuter de l'état du dialogue social dans le pays ainsi que de ses développements souhaitables. La réunion de cette CSNNC pourrait être l'occasion de définir des axes de travail, de lancer des expérimentations, voire, si les partenaires en conviennent, de définir un agenda social.

Recommandation n°18 :

Mettre en place un « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » – qui peut être le cas échéant dénommé « observatoire du dialogue social » mais qui n'est pas un nouvel organisme - associant l'ensemble des administrations, organismes et chercheurs produisant des données, études et connaissances des pratiques en matière de dialogue social et de négociation. Sa production permettrait au ministère du travail de réaliser chaque année un « bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective », quantitatif et qualitatif.

Recommandation n°19 :

Donner au « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » (l'observatoire) les moyens de suivre les pratiques en matière de négociation collective et de dialogue social en mettant en place un dispositif approprié d'enregistrement, de remontée et d'exploitation des données relatives à l'état de la négociation collective et du dialogue social (encadrement méthodologique des remontées voire déploiement d'un SI approprié...).

Recommandation n°20 :

Réunir une fois par an une composition aménagée de la CNNC. Siégeant sous la forme d'une « Commission supérieure nationale de la négociation collective » (CSNNC), elle réunirait, sous la présidence du ministre du travail, les « numéros un » des organisations syndicales et patronales représentatives. Eclairée par le bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective, cette CSNNC permettra aux acteurs qui la composent d'échanger sur l'état du dialogue social dans le pays ainsi que sur les perspectives souhaitables de développement et, si les partenaires en conviennent, de définir un agenda social.

Mais cette dimension politique et institutionnelle nous paraît devoir être complétée par une autre, plus opérationnelle et plus tournée vers les acteurs de terrain et le grand public : nous manquons d'un « temps fort » consacré aux réalisations du dialogue social sur le terrain, dans les entreprises et les branches, et en particulier aux innovations qu'il apporte. Cette dimension innovante est largement méconnue et sous-estimée dans la vision que nous avons du dialogue social, alors même que les ordonnances, par l'espace qu'elles ouvrent – après d'autres réformes qui les ont précédées – aux accords d'entreprises dans un très large domaine, vont produire beaucoup d'innovations sociales.

Notre dernière recommandation, mais ce n'est pas pour nous la moins importante, porte donc sur la création de « journées du dialogue social » rassemblant au ministère du travail, rue de Grenelle (qui serait aménagé ponctuellement à cet effet avec des chapiteaux et stands dans la cour et les jardins), des présentations et témoignages d'entreprise – à deux voix, management et délégués syndicaux – et de branches pour montrer concrètement la vivacité du dialogue social, son utilité et sa capacité d'innover et d'inventer, inspirant ainsi les acteurs de terrain et contribuant à diffuser la culture du dialogue social dans notre pays. Président de la République et/ou Premier Ministre pourraient honorer de leur présence cette manifestation. Celle-ci pourrait utilement être associée, le même jour où le lendemain, avec la réunion de la CSNNC dont nous proposons la création.

Recommandation n°21 :

Créer des « Journées du dialogue social » réunissant chaque année, sur une journée ou deux, au ministère du travail, rue de Grenelle, des acteurs de terrain (management et délégués syndicaux) venant témoigner des innovations apportées par le dialogue social d'entreprise et de branche, montrant la vitalité du dialogue social en France, ses progrès et ses difficultés à surmonter parfois. Ces journées permettraient de valoriser les pratiques innovantes et leurs acteurs et contribueraient à diffuser la culture du dialogue social dans notre pays.

Sommaire

3	SYNTHESE
16	SOMMAIRE
19	AVANT PROPOS
23	1. ACCOMPAGNER DANS LA POURSUITE DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL LES SALARIES QUI PERDRONT OU QUITTERONT LEUR MANDAT AU COURS DE LA PERIODE TRANSITOIRE 2018-2019 ET SUIVRE PLUS SPECIFIQUEMENT CERTAINS ASPECTS DE LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES IRP
24	1.1 Les années 2018 et 2019 vont être marquées par un fort renouvellement des élus du personnel en entreprise...
25	1.2 ... qui rend nécessaire la mise en place de mesures et de dispositifs d'accompagnement spécifiques
26	1.2.1 Un ensemble de mesures en matière d'organisation, de méthodes et d'outils à déployer peut être mis à disposition des entreprises pour les aider à accompagner au mieux les salariés dont le mandat ne sera pas renouvelé
28	1.2.2 Une mesure générale d'incitation à la négociation est proposée dans le cas des entreprises dépassant une certaine taille
29	1.3 Plus largement, les effets de certains aspects de la réforme des IRP devront être plus particulièrement suivis et évalués au cours du temps
31	2. ENGAGER UN EFFORT ACCRU DE FORMATION AFIN D'ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL ET DE PERMETTRE A SES ACTEURS D'EXERCER PLEINEMENT LES NOUVELLES RESPONSABILITES QUI LEUR SONT CONFIEES

- 32 **2.1** Les acteurs syndicaux du dialogue social doivent pouvoir bénéficier de moyens de formation adaptés aux exigences de l'exercice de leurs nouvelles responsabilités et aux nouveaux enjeux
- 32 **2.1.1** Les organisations syndicales et les formations dispensées dans le cadre de la « formation économique sociale et syndicales » sont appelées à jouer un rôle majeur
- 34 **2.1.2** Les possibilités de formation des acteurs du dialogue social doivent être rapidement élargies et l'information concernant ces formations doit être mieux structurée
- 36 **2.2** Favoriser la connaissance réciproque et œuvre au rapprochement entre acteurs du dialogue social en promouvant les « formations communes au dialogue social » et en dépassant les difficultés éventuelles qui pourraient retarder leur mise en œuvre effective
- 38 **3. INSTAURER DE BONNES PRATIQUES DANS LA DUREE EN MATIERE D'EXERCICE DES MANDATS EN ACCOMPAGNANT DAVANTAGE LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL DURANT LEUR MANDAT, EN RECONNAISSANT VERITABLEMENT LES COMPETENCES ACQUISES AU COURS DES MANDATS ET EN PREPARANT LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL, A TOUS LES NIVEAUX, A LA POURSUITE DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL**
- 39 **3.1** Accompagner au mieux les représentants du personnel pendant l'exercice de leurs mandats et installer un cadre favorable pour promouvoir la mise en œuvre de bonnes pratiques dans l'entreprise et dans la branche
- 39 **3.1.1** Des pratiques intéressantes en matière de reconnaissance et de valorisation des parcours d'élus et de représentants syndicaux peuvent être identifiées
- 40 **3.1.2** La promotion et la diffusion de bonnes pratiques doit être encouragée et portée politiquement
- 41 **3.1.3** Une attention particulière doit être réservée à la question de la conciliation entre activités professionnelles et mandat, via les entretiens notamment, et à celle du lien entre le salarié et ses gestionnaires durant le mandat
- 42 **3.2** Disposer des outils appropriés pour accompagner au mieux les représentants du personnel dans la gestion de la fin de leur mandat, dans la préparation de la poursuite de leur parcours professionnel et pour renforcer leur employabilité
- 43 **3.2.1** Le dispositif de certification des compétences acquises au cours d'un mandat doit être parachevé et rapidement mis en œuvre et approprié par chacun des acteurs
- 44 **3.2.2** Le conseil en évolution professionnelle peut être mobilisé pour les salariés nécessitant un accompagnement renforcé dans la gestion de leur fin de mandat et dans la construction de la suite de leur parcours professionnel mais doit pouvoir mieux prendre en compte la situation spécifique des salariés concernés
- 45 **3.3** Conformément à la lettre de mission, élargir la palette des débouchés envisageables à l'issue d'un mandat de représentant du personnel dans certains des concours de la fonction publique
- 45 **3.3.1** Développer les possibilités d'accès au troisième concours d'inspecteur du travail
- 47 **3.3.2** Identifier des filières de la fonction publique structurées pouvant offrir des débouchés nouveaux et organisés au profit des anciens représentants du personnel
- 48 **4. SOUTENIR LE DEVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES TPE ET DANS LES PME EN ACCOMPAGNANT DAVANTAGE CES ENTREPRISES ET EN FAVORISANT LA PRISE EN COMPTE DE LEURS SPECIFICITES DANS LE DIALOGUE SOCIAL DE BRANCHE**
- 49 **4.1** Les TPE et les PME peuvent être accompagnées et outillées afin de saisir toutes les opportunités liées au nouveau cadre en matière de dialogue social
- 49 **4.1.1** Mobiliser les branches dans un rôle d'appui et de facilitateur à l'organisation du dialogue social dans les TPE/PME
- 50 **4.1.1.1** Expérimenter la mise en place de binômes de branche employeur-salarié pour accompagner les entreprises dans la phase préparatoire à la négociation
- 51 **4.1.1.2** Inciter les branches à outiller les TPE et PME notamment en leur proposant des modèles d'accords et des accords-types

51	4.1.2 Envisager dans certains cas l'intervention d'acteurs extérieurs pour accompagner les TPE et PME dans lesquelles la situation est bloquée
52	4.2 Favoriser une meilleure prise en compte des spécificités des TPE/PME dans les négociations de branche en garantissant une plus grande présence de salariés issus de ces entreprises dans les négociations
54	5. SE Doter des outils d'observation, d'analyse et d'impulsion nécessaires au développement du dialogue social et de la négociation collective dans notre pays
55	5.1 Mettre en place un dispositif structuré et approprié d'observation de l'état du dialogue social
55	5.1.1 L'ambition portée par les ordonnances rend nécessaire un suivi exigeant de l'état du dialogue social
57	5.1.2 Un nouveau dispositif d'observation et d'analyse sur le dialogue social doit être envisagé
58	5.1.3 Les outils nécessaires à la réalisation d'un bilan du dialogue social et une identification des bonnes pratiques aussi qualitatifs et exhaustifs que possible doivent être prévus
59	5.2 Prévoir la mise en place d'un cadre approprié d'impulsion en matière de dialogue social
59	5.2.1 Organiser un lieu d'échange entre les premiers responsables des organisations patronales et syndicales représentatives et des pouvoirs publics
60	5.2.2 Organiser un événement périodique autour de la promotion du dialogue social, des bonnes pratiques et des innovations en la matière et permettant de développer le dialogue social au niveau national interprofessionnel
61	TABLEAU RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS
66	LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES
70	LISTE DES SIGLES

Avant propos

« L'outil n'est pas l'œuvre ». Cette maxime nous a guidés tout au long de ce travail que nous a confié la Ministre du Travail Muriel Pénicaud. Elle résume une évidence : la transformation très importante du cadre légal du dialogue social créée par les ordonnances Travail –venant après d'autres pas, dans la même direction- ne transformera le réel que si les acteurs s'en emparent et inventent ensemble de nouvelles pratiques. C'est le pari des ordonnances, et la Ministre du Travail a raison de considérer que la ratification des ordonnances est une première étape –qui n'avait rien de facile- mais que le plus important est à venir : comment le dialogue social va-t-il progresser avec ce nouveau cadre, un cadre qui donne plus de pouvoir aux acteurs dans l'entreprise, qui clarifie le rôle de chaque niveau de dialogue, qui permet une meilleure efficacité des institutions représentatives ?

Il est d'autant plus pertinent de s'attacher aux conditions de succès de cette ambition que nous savons bien que là est le point faible de notre pays lorsque l'on parle de dialogue social : la France reste en effet encore marquée par une culture de « lutte des classes » et par une pratique des relations sociales souvent davantage empreinte de confrontation entre acteurs sociaux, de méfiance réciproque et d'affrontement que d'une logique de dialogue raisonné entre des partenaires à la recherche de convergences et de compromis. De nombreux analystes l'ont décrit avec brio, en particulier Jean-Denis Combrexelle en 2015⁴ ou encore Luc Berille et Jean François Pillard en 2016⁵, pour ne citer qu'eux. Bien sûr les choses changent, et cette approche constructive du dialogue social progresse dans beaucoup de secteurs de la société, mais nous partageons cette analyse qui insiste, au-delà de l'action normative de l'Etat et des partenaires sociaux eux-mêmes, sur le nécessaire développement d'une « culture du dialogue social » dans notre pays, condition d'un développement de pratiques plus audacieuses et ambitieuses de négociation et de dialogue social.

Perdure en outre dans notre pays une tradition légicentriste solidement ancrée. Ce « culte de la loi », transposé au niveau du droit social, véhicule l'idée selon laquelle la loi serait systématiquement mieux –ou plus rapide- que l'accord collectif ou, si on le considère à l'inverse, que le socle légal étant déjà extrêmement exigeant dans notre pays, y ajouter des avantages collectifs négociés nuirait à la compétitivité.

Ce manque de confiance dans les acteurs du dialogue social - syndicats jugés soit trop faibles pour résister à la « pression patronale », soit trop forts pour accepter des équilibres raisonnables ; directions d'entreprises réputées préférer le lobbying auprès de l'Etat ou un bon avocat à l'engagement dans un accord collectif – traverse le clivage traditionnel Gauche-Droite, chacune ayant en son sein de sincères militants de la démocratie sociale et de farouches supporters du *prima absolu* de l'action publique. La nouvelle configuration politique issue des élections présidentielles de mai dernier devra composer aussi avec ce débat ancien, qui ne nous paraît pas épuisé. Il est aussi, précisément, un reflet de la faiblesse de notre culture du dialogue social.

Enfin, ne l'oublions pas, le dialogue social reste absent, ou limité, dans de trop nombreuses entreprises, en particulier dans les entreprises petites et moyennes. Les ordonnances Travail apportent des évolutions sur ce terrain qui tiennent compte des limites observées avec les précédentes tentatives (mandatement, par exemple), mais là encore leur succès dépendra de la façon dont les acteurs s'approprieront les nouvelles dispositions. D'autres évolutions seront nécessaires pour favoriser le fait syndical dans ces entreprises.

La mission qui nous a été confiée par la Ministre du Travail fin septembre 2017, quelques jours avant l'adoption des ordonnances Travail, s'inscrit dans le prolongement d'un premier travail réalisé par Jean-Dominique Simonpoli en août 2017 sur « la reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux ».

La majorité des 20 propositions de ce rapport ont été retenues par le Gouvernement en vue de leur mise en œuvre. Notre travail consistait au premier chef à approfondir ces premières propositions retenues pour en établir les conditions de mise en œuvre effective, en impulsant si nécessaire des expertises ou initiatives complémentaires.

Mais la mission visait aussi plus large, en ouvrant de nouvelles pistes en particulier concernant la création d'un « Observatoire du dialogue social » avec une ambition élevée d'analyse des forces et des freins du dialogue social, de diffusion des meilleures pratiques et de lutte contre les discriminations syndicales.

4. « La négociation collective, le travail et l'emploi », rapport au Premier Ministre, septembre 2015.

5. « Le développement de la culture du dialogue social en France », rapport et avis CESE, mai 2016.

L'une des complexités qu'il nous a fallu traiter est celle de l'horizon de temps des transformations à réaliser, de leurs conditions de succès et de leurs conséquences : certaines actions visent le moyen terme – par exemple le développement à large échelle d'une offre de formation universitaire et grandes écoles ou l'intégration de la dimension « dialogue social » dans les formations au management, qui peut demander plusieurs années- d'autres sont des enjeux de court terme, par exemple l'accompagnement des salariés mandatés qui vont perdre leur mandat à l'occasion des prochaines élections CSE (qui représenteront moins de mandats dans les grandes entreprises que la somme actuelle CE+CHSCT+DP). Nous n'avons voulu sacrifier ni l'un ni l'autre, et nous précisons donc chaque fois que possible l'horizon d'action proposée.

Après avoir échangé avec tous les acteurs majeurs du dialogue social⁶, et pour éviter un côté trop « patchwork » à une mission qui abordait beaucoup de sujets divers, nous avons pris le parti de concentrer nos recommandations autour de cinq enjeux majeurs :

1. une action urgente : soutenir la transformation des institutions représentatives du personnel en 2018 et 2019 en particulier, quand ce sera nécessaire, en accompagnant dans la poursuite de leur parcours professionnel les salariés qui n'auront plus de mandat ;

2. une attente qu'il faut concrétiser : inscrire davantage le fait « dialogue social » dans l'offre de formation universitaire et des grandes écoles, à l'attention des acteurs de ce dialogue comme des futurs managers et DRH et adapter l'effort de formation afin de permettre aux acteurs d'exercer les nouvelles responsabilités qui leur sont confiées avec la mise en œuvre des ordonnances ;

3. de bonnes pratiques à instaurer dans la durée : améliorer les conditions d'exercice des mandats, valoriser les compétences acquises, développer des outils de formation internes et de branches davantage accompagner les acteurs du dialogue social tout au long de leur mandat et mieux les préparer, à tous les niveaux, à la poursuite du parcours professionnel ;

4. une attention particulière qui demande du volontarisme : soutenir un développement du dialogue social qui intègre les TPE et PME ;

5. une action plus « macro » mais indispensable : se doter des outils d'observation, et d'analyse de la négociation collective, disposer d'un lieu pour que les premiers responsables patronaux, syndicaux et publics puissent en débattre, et valoriser fortement et régulièrement les apports de celle-ci à l'innovation et à la performance sociale et économique de notre pays.

6. Cf. la liste des personnalités rencontrées en fin de rapport.

Pour chacun de ces cinq enjeux, nous avons formulé plusieurs recommandations pratiques, en respectant quelques principes simples qui ont guidé chacune des étapes de notre travail :

- ➔ nous avons cherché à éviter la création d'obligations légales nouvelles. D'abord parce que les ordonnances viennent d'être ratifiées par le Parlement, au terme d'un processus certes rapide mais qui a laissé place à de la concertation, et changer déjà serait déstabilisant ; ensuite, l'enjeu central est ici celui des pratiques justement, pas du cadre légal déjà passablement bousculé ces dernières années : or, c'est plutôt un peu de stabilité qui peut aider l'appropriation des acteurs maintenant. Enfin, beaucoup de choses peuvent changer, c'est heureux, sans changer la loi.

Une exception toutefois, que nous assumons : la transition de l'actuel dispositif d'institutions représentatives du personnel au nouveau CSE nous paraît mériter, dans les grandes entreprises au moins, un complément légal aux ordonnances pour apporter aux salariés mandatés (nous parlons des mandats « lourds » qui occupent la majorité ou la totalité du temps de ces salariés) des garanties sur l'accompagnement professionnel auquel ils auront droit dans les deux ans qui viennent.

- ➔ Autre principe simple qui nous a guidés : s'appuyer aussi souvent que possible sur les processus existant dans les entreprises pour accompagner les changements : la mise en place des ordonnances est un changement qui peut se comparer à beaucoup de ceux que les salariés et les entreprises vivent en permanence. Il faut mobiliser GPEC, entretiens professionnels, conseil en orientation, plan de formation et périodes de professionnalisation, cellules de mobilité internes ou de reclassement, diagnostics partagés, méthodologie de projet, autant d'outils éprouvés et de bonnes pratiques d'accompagnement qu'il n'y a pas de raison d'oublier lorsqu'il s'applique au dialogue social lui-même.

Une conviction simple là encore : le « ni moins, ni plus ». Inacceptable –morale et légalement- que les salariés qui s'engagent dans des mandats syndicaux ou d'élus du personnel soient moins bien traités que les autres salariés ou discriminés en termes de carrière professionnelle. Et nous savons bien que la réalité est trop souvent différente. Pas plus souhaitable – et personne ne le demande- qu'ils soient mieux traités, bénéficient de conditions privilégiées par rapport aux salariés de l'entreprise. D'où l'intérêt de s'appuyer au maximum sur les dispositifs de droit commun dans l'entreprise.

- ➔ Enfin, nos recommandations s'inscriront dans une vision offensive du dialogue social, qui doit conquérir et innover dans les espaces nouveaux qui s'offrent à lui. Pour cela, au-delà de la motivation des acteurs locaux désormais responsables de leur destin, il faut –là encore comme dans les autres domaines de la vie économique et sociale- soutenir l'innovation. Avec une volonté politique affichée, au plus haut niveau. Avec des outils, qu'il faut mutualiser. Nous en proposons certains. Mais le dialogue social interprofessionnel national, et les interrelations indispensables entre l'Etat et les partenaires sociaux, peuvent et doivent trouver là une mission supplémentaire : promouvoir et valoriser l'innovation dans le dialogue social d'entreprise et de branche.

1.

Accompagner dans la poursuite de leur parcours professionnel les salariés qui perdront ou quitteront leur mandat au cours de la période transitoire 2018-2019 et suivre plus spécifiquement certains aspects de la mise en œuvre des nouvelles IRP

L'un des premiers enjeux identifiés consiste à faire face à l'urgence de court terme qui se présente avec le cycle d'élection des membres des futurs CSE qui commence début 2018 et prendra fin en décembre 2019.

A l'occasion de ces élections, un nombre d'élus significativement plus important que lors des précédents renouvellements électoraux va perdre ses mandats (1.1). Cela rend nécessaire, dans un certain nombre de cas, le fait que les entreprises se mettent en mesure d'accompagner les salariés dont le mandat d'élu du personnel prendra fin à cette occasion, en particulier ceux d'entre eux qui occupaient des « mandats lourds » (1.2). En outre, il serait utile de suivre et d'évaluer certains aspects liés à la réforme des IRP (conséquences de la limitation dans le temps des mandats d'élus et mise en place des représentants de proximité en particulier) (1.3).

1.1 Les années 2018 et 2019 vont être marquées par un fort renouvellement des élus du personnel en entreprise...

Deux transformations importantes concernant les élus du personnel vont se conjuguer, au cours des 24 mois qui viennent. Il s'agit de :

- l'instauration du Comité social économique comme instance unique regroupant les compétences des actuels Comités d'entreprises, Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et délégués du personnel, pour un nombre d'heures de délégation voisin mais un nombre de mandats plus réduit dans la plupart des cas ;
- la mise en œuvre effective de l'obligation de parité sur les listes de candidats aux élections professionnelles relativement à la proportion hommes/femmes dans les établissements, instaurée par la loi du 17 août 2015 (dite « loi Rebsamen »).

Ces deux réformes vont conduire à un important bouleversement :

- la mise en place des CSE va conduire à la réduction globale du nombre des mandats et donc de celui des élus. Il n'existe pas de simulation sérieuse, produite par la DARES ou par la DGT du Ministère du Travail, permettant d'évaluer quantitativement l'effet de la mise en place des CSE en lieu et place des trois instances préexistantes, mais la réforme va entraîner, par définition, une diminution du nombre des mandats actuels de représentants du personnel⁷ en France ;
- l'introduction de la parité relative va conduire à un renouvellement important des élus en permettant l'élection de davantage de femmes. La mise en œuvre de la parité relative va en effet certainement conduire, dans beaucoup d'entreprises, à accroître le nombre de candidates et d'élues femmes par rapport à la situation actuelle. Cela se fera en remplacement d'élus actuels de sexe masculin. Là non plus, il n'existe pas d'estimation de ce flux de renouvellement, positif pour la représentativité des élu(e)s vis-à-vis des populations qu'elles et ils représentent, mais il va en résulter le fait qu'un certain nombre d'hommes actuellement élus ne seront pas reconduits dans leur mandat en application de cette règle.

Ainsi, du fait de la réduction du nombre des mandats et de la féminisation des futures instances, les entreprises vont être confrontées à un flux important de salariés élus arrivant en fin de mandat au cours des deux prochaines années, dans des proportions plus élevées que lors des précédents renouvellements électoraux.

Dans la majorité des cas, dans les entreprises de taille intermédiaire notamment, cela concernera essentiellement des élus occupant un seul mandat et/ou ne disposant que de peu d'heures de délégations et qui sont donc restés pour l'essentiel en lien étroit avec leur poste de travail. Le retour à plein temps dans ces postes ne posera pas de problème particulier et ne nécessitera la plupart du temps pas d'accompagnement spécifique.

7. La DARES évaluait, pour l'année 2011, à 767 000 le nombre de mandats de représentants du personnel titulaires (y compris les mandats de délégués syndicaux) et à autour de 600 000 le nombre de personnes qui détenaient au moins un mandat d'élu (DP, membre de CE ou de CHSCT) titulaire ou suppléant, ou de délégué syndical (Source : DARES Analyses, « Les représentants du personnel : quelles ressources pour quelles actions ? », Novembre 2014).

Mais dans les grandes et les très grandes entreprises, ce phénomène concernera parfois des élus titulaires de « mandats lourds » (permanents ou semi-permanents n'occupant que très partiellement, voire plus du tout, leur poste de travail). Leur réintégration dans un poste de travail sera souvent plus délicat, en particulier lorsque ces « mandats lourds » auront été exercés depuis de longues années. En outre, dans les grandes et très grandes entreprises, le nombre d'élus potentiellement concernés par cette situation sera plus important.

Même si, encore une fois, ces situations ne seront probablement pas majoritaires, elles seront suffisamment nombreuses, massives et concentrées dans le temps et dans l'espace (les grandes entreprises) pour devoir être prises en compte en tant que telles dans la conduite du changement à venir. Il s'agit pour la mission d'un impératif d'autant plus important que la capacité à proposer des solutions aux élus arrivant en fin de mandat constitue une condition de succès du grand changement à venir en matière de représentation du personnel. En effet :

- d'une part, certains mandatés actuels risqueraient d'être d'autant moins enclins à se projeter dans le cadre futur qu'ils seraient angoissés par l'incertitude de leur propre devenir ;
- d'autre part, les salariés qu'il faut inciter à s'engager dans ces responsabilités de représentation du personnel –en particulier les femmes plus nombreuses- seront attentifs à la façon dont le reclassement des élus actuels arrivant en fin de mandats sera réalisé.

1.2 ... qui rend nécessaire la mise en place de mesures et de dispositifs d'accompagnement spécifiques

En raison des évolutions qui viennent d'être présentées et compte tenu du fait que tous les acteurs potentiellement concernés par celles-ci (employeurs, services RH, organisations syndicales et patronales, salariés exerçant actuellement des fonctions de représentants du personnel, managers, encadrement...) n'ont pas encore nécessairement anticipé les conséquences des transformations à venir ni envisagé les mesures appropriées à mettre en œuvre en conséquence, nous proposons un « dispositif type » de gestion de la période transitoire 2018-2019 et d'accompagnement spécifique des salariés qui perdront leur mandat.

Conçu à l'attention des entreprises, mais aussi des organisations syndicales et des actuels élus du personnel, ce dispositif comporte deux volets :

- un volet commun à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, consistant en une sorte de « guide pratique » mobilisable au cas par cas et sur un mode optionnel⁸. Ce guide propose un appui méthodologique qui se traduit par un exemple de démarche et « d'étapes » à mettre en œuvre pour gérer au mieux la période transitoire ainsi que par un ensemble de mesures et de dispositifs concrets à utiliser (1.2.1) ;
- un volet complémentaire réservé au cas spécifique des grandes entreprises situées au-delà d'un certain seuil de salariés, c'est-à-dire aux entreprises susceptibles d'être les plus concernées, au cours des deux prochaines années, par des fins de mandat de salariés actuellement titulaires de mandats lourds (1.2.2).

8. Ce « guide pratique » fait l'objet d'un document *ad hoc* intitulé « Guide de l'accompagnement des salarié(e)s dont le mandat d'élu(e)s du personnel prendra fin au cours des années 2018 et 2019 ».

1.2.1 Un ensemble de mesures en matière d'organisation, de méthodes et d'outils à déployer peut être mis à disposition des entreprises⁹ pour les aider à accompagner au mieux les salariés dont le mandat ne sera pas renouvelé

Dans le cadre de la démarche proposée, deux grandes catégories de mesures peuvent être envisagées par les entreprises pour gérer au mieux la phase transitoire liée au prochain renouvellement des IRP :

- les premières concernent la phase amont de l'élection des membres du futur CSE. Il est en effet conseillé de ne pas attendre la survenue de l'élection pour faire face aux difficultés potentielles liées à la non réélection de nombreux élus sortants. Des mesures d'anticipation et de préparation peuvent et doivent être mises en œuvre avant l'élection ;
- les secondes concernent la phase post-électorale avec, en particulier, la gestion concrète des conséquences du scrutin et de la non réélection éventuelle d'élus sortants qui nécessiteraient un accompagnement spécifique pour reprendre le cours de leur parcours professionnel et retrouver pleinement leur place dans l'entreprise.

Concernant les mesures et les actions à mettre en œuvre en amont du renouvellement électoral, il est ainsi recommandé aux entreprises, notamment, de :

- commencer par informer, communiquer et sensibiliser, le plus en amont possible, sur la réforme des IRP à venir et sur ses conséquences afin de préparer au mieux chacun des acteurs concernés aux évolutions prochaines. Il importe que ces actions de sensibilisation ne soient pas réservées aux seuls réseaux RH mais qu'elles soient également bien destinées à tous les acteurs concernés, en particulier les directions générales, les organisations syndicales, les salariés titulaires de mandats, voire les managers qui comptent au sein de leurs équipes des salariés actuellement élus, des salariés susceptibles de l'être ou bien des managers qui pourraient accueillir de « futurs anciens élus » à l'issue du processus électoral ;
- profiter de la période antérieure au renouvellement pour déterminer avec soin les modalités futures d'organisation de la représentation du personnel. C'est en effet au cours de cette phase amont que doivent être préparées les négociations, puis négociées effectivement les dispositions relatives au découpage des CES ainsi que les moyens associés. Cette phase doit être l'occasion pour les entreprises de définir leur « stratégie sociale » et la façon dont elles vont utiliser les nouvelles possibilités offertes par les ordonnances pour faire évoluer leur dialogue social ;
- chercher à identifier au plus tôt l'ampleur prévisible des effets liés au prochain renouvellement des IRP dans l'entreprise. En particulier, il est recommandé aux entreprises de quantifier au plus tôt la réduction du nombre des mandats liée à la nouvelle organisation des IRP, et d'évaluer, même de façon globale, le nombre des élus susceptibles de perdre leur mandat ainsi que de préciser les « profils-types » de salariés (en distinguant notamment entre « mandats lourds »¹⁰ et mandats moins importants en terme d'heures) qui devront plus spécifiquement être accompagnés dans l'hypothèse où ils perdraient leur mandat ;
- se positionner au plus tôt en « mode projet » si cela paraît nécessaire pour faire face aux effets possibles du renouvellement électoral en envisageant, par exemple, la mise en place d'une « cellule projet » *ad hoc* de suivi et de mise en œuvre de la réforme et en se dotant d'un budget d'accompagnement approprié. Il pourra également être utile à ce moment de négocier et de signer un accord spécifique (ou de prévoir des dispositions spécifiques dans le cadre d'un « accord de méthode ») précisant le cadre, les règles, le

9. Ces mesures sont présentées de façon détaillée dans le guide *ad hoc* évoqué précédemment.

10. On entend par « mandats lourds » les mandats conduisant le salarié à consacrer plus de 50% de son temps de travail à l'exercice de son/ses mandat(s).

processus et les mesures qui seront mises en œuvre pour gérer et accompagner dans leur retour sur un poste de travail les élus qui perdront leur mandat à l'issue du prochain renouvellement électoral ;

- identifier et préparer au plus tôt les réponses envisageables pour les salariés qui ne seront pas réélus et nécessiteraient un accompagnement spécifique au terme de leur mandat (les « mandats lourds » pour l'essentiel). C'est au cours de cette phase que les entreprises pourront recenser les dispositifs d'orientation, de formation, d'évolution ou d'accompagnement professionnels utiles et mobilisables et/ ou d'entreprendre les démarches nécessaires afin d'être en mesure de les actionner le moment venu ;
- traiter au plus tôt les situations individuelles qui peuvent l'être en commençant à accompagner ceux des élus actuels pour lesquels il est déjà possible de savoir qu'ils ne seront pas candidats, qui sont volontaires et pour lesquels un besoin spécifique d'accompagnement est nécessaire.

Ces mesures ne trouveront leur pleine efficacité que si les organisations syndicales se mobilisent en amont et participent, dans la mesure du possible, au recensement des élus et mandatés qui ne seront pas représentés.

Ensuite, sitôt le dépôt des listes de candidats aux élections des CSE effectué, puis le scrutin passé, les entreprises devront se mettre en mesure de traiter les situations individuelles qui nécessitent de l'être. Pour les accompagner au mieux dans ce processus, il leur est recommandé de :

- réaliser une évaluation affinée des besoins en matière d'accompagnement dès le lendemain de l'élection. Cela implique, en fonction du résultat des élections, d'identifier et de calibrer les besoins en matière d'accompagnement en fonction des caractéristiques des élus sortants (part des « mandats lourds » notamment) qui n'auraient pas été reconduits (quelle que soit la cause de cette non reconduction : absence de nouvelle candidature ou échec à l'élection) ;
- mettre en place une cellule spécifique d' « orientation et d'accompagnement » chargée du suivi individuel de chaque situation. Cette cellule *ad hoc*, distincte de celle éventuellement déjà mise en œuvre dès la phase amont pour superviser le processus de transition, devrait être composée d'experts RH dotés d'une expérience aussi solide que possible, connaissant bien l'entreprise et ayant déjà eu à gérer des projets de transformation importants (plans de réaménagement de site, plans de réorganisation, ...). Elle aurait pour fonction d'assurer les aspects opérationnels du suivi concret de la situation de chaque élu arrivé en fin de mandat nécessitant un accompagnement spécifique. Il lui reviendrait ainsi d'élaborer, avec le salarié concerné, un bilan de situation, d'identifier et de concevoir pour chaque cas individuel qui le nécessite les réponses appropriées (retour vers un poste de travail clairement identifié, suivi d'une formation, réorientation...) et de suivre au long cours et en continu le dossier de chacun des salariés accompagnés ;
- procéder, par l'intermédiaire de la cellule dédiée, à l'évaluation individuelle de la situation de chacun des salariés concernés (le « bilan de situation » évoqué juste précédemment) avec, à l'appui, la réalisation d'un entretien approprié, et de proposer les premières réponses aux situations qui peuvent être résolues aisément ;
- concevoir et proposer les réponses pour lesquelles une démarche de plus long terme doit être engagée en mobilisant les différents dispositifs envisageables (*via* des mesures de retour progressif vers un poste de travail : stages ou périodes de « sas » par exemple; *via* un approfondissement de la phase de bilan de situation en recourant à des outils plus élaborés : bilans de compétences, CEP... ; *via* des actions de formation plus ou moins longues ou encore, en cas de volonté de départ du salarié, la voie de la mobilité externe pour laquelle l'ensemble des outils peut être mobilisé ;
- réaliser ensuite le suivi et l'accompagnement dans le temps des salariés ayant bénéficié de ce dispositif spécifique, que le retour sur un poste de travail ait déjà effectivement eu lieu ou que le salarié soit engagé dans un parcours de réorientation non encore abouti.

Recommandation n°1 :

Afin de réussir le renouvellement des IRP de la période 2018-2019 et d'en gérer tous les effets, encourager le management et tous les acteurs de l'entreprise à :

- préparer au plus tôt, dès la phase amont de l'élection, la transition des anciennes IRP aux futurs CSE : mise en place d'une organisation appropriée (en mode projet) de conduite de la réforme ; déploiement d'actions de communication ; préparation des dispositifs à mettre en place pour accompagner et repositionner sur un poste de travail les élus qui quitteront leur(s) mandat(s) dans les prochains mois (identification et pré-mobilisation des dispositifs appropriés...) ; gestion des situations individuelles qui peuvent être anticipées en amont de l'élection... ;
- prévoir les mesures à mettre en œuvre au lendemain de l'élection pour accompagner les salariés qui auront effectivement perdu leur mandat et nécessiteront un accompagnement spécifique : mise en place dans les entreprises d'une certaine taille d'une cellule d' « orientation et d'accompagnement » ; réalisation d'un bilan de situation individuelle pour chacun des salariés concernés ; activation des différents dispositifs disponibles pour proposer une réponse appropriée à chaque situation... ;
- associer, selon des modalités propres à chaque entreprise (y compris des accords-cadres) les organisations syndicales tout au long de ce processus.

1.2.2 Une mesure générale d'incitation à la négociation est proposée dans le cas des entreprises dépassant une certaine taille

Lorsque le nombre de salariés en « mandats lourds » susceptibles d'arriver en fin de mandat est limité, c'est-à-dire dans les entreprises moyennes à grandes, la mise en œuvre des mesures qui précèdent peut suffire. L'opportunité de mise en œuvre de ces différentes mesures est laissée à la libre appréciation des entreprises.

Toutefois, pour les grandes et très grandes entreprises susceptibles, du fait de leur taille, d'être impactées plus massivement par les conséquences du prochain renouvellement électoral, nous avons considéré qu'il était nécessaire d'aller plus loin.

Aussi, pour garantir l'existence et la formalisation d'un dispositif permettant de gérer un nombre potentiellement élevé, parfois jusqu'à plusieurs centaines, de salariés concernés par une fin de mandat et un besoin d'accompagnement spécifique, il nous semble nécessaire de prévoir par la loi une obligation de négociation d'accord traitant spécifiquement de cette question dans les entreprises.

S'agissant de son périmètre, la mesure d'incitation à la conclusion d'accords que nous recommandons :

- ne serait mise en place qu'à titre temporaire (et ne serait donc pas codifiée), pour les seuls renouvellements des IRP intervenant au cours de la période transitoire 2018-2019 de mise en œuvre des nouvelles règles en matière de représentation du personnel ;
- ne concernerait que les entreprises situées au-delà de 5 000 salariés, c'est-à-dire les entreprises relevant de la catégorie des « grandes entreprises » au sens statistique du terme (en vertu de l'article 3 du décret d'application n°2008-1354 de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique). Ces entreprises – un peu moins de 250 – sont peu nombreuses donc mais concentrent par nature la plus grande partie des situations de retour à l'emploi de salariés ayant eu des mandats « lourds » (mi-temps et plus).

Concrètement, elle consisterait à renvoyer à une négociation d'entreprise la définition de la nature et des modalités de l'accompagnement proposé aux élus titulaires de mandats lourds qui perdront leurs mandats ou ne se représenteront pas et nécessiteraient un accompagnement spécifique pour la poursuite de leur parcours professionnel.

Cette négociation prendrait place dans le processus général de mise en place du CSE. Il est précisé que ces mesures d'accompagnement pourront faire l'objet d'accords spécifiques ou relever d'un *item* portant sur ce point au sein des accords de méthode qui seront éventuellement conclus.

En l'absence d'accord, l'employeur serait tenu de définir un plan d'action, dont le contenu serait précisé par décret. Ce plan d'action serait transmis à la DIRECCTE.

A défaut d'accord ou de plan, un abondement automatique, à la charge de l'entreprise, du CPF des salariés concernés serait alors prévu. Il est proposé que cet abondement soit de 100 heures, comme cela existe déjà dans le cadre d'autres dispositifs.

La mise en œuvre de cette mesure suppose de passer par la loi.

Recommandation n°2 :

Pour les très grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, prévoir par la loi une obligation de négocier, dans le cadre de la préparation de la mise en place des CSE en 2018 ou 2019, sur les mesures d'accompagnement spécifiques des salariés actuellement titulaires de « mandats lourds » (plus de 50% de leur temps de travail) qui ne seraient pas candidats ou ne seraient pas réélus à l'issue du prochain renouvellement électoral. Nous proposons qu'en l'absence d'accord à l'issue de cette négociation, l'employeur soit tenu de définir un plan d'action, transmis à la DIRECCTE, dont le contenu sera précisé par décret. A défaut, un mécanisme d'abondement du CPF de chaque salarié concerné, à hauteur de 100 heures, serait mis en place à la charge de l'entreprise.

1.3 Plus largement, les effets de certains aspects de la réforme des IRP devront être plus particulièrement suivis et évalués au cours du temps

En complément des aspects liés spécifiquement au prochain cycle de renouvellement des IRP et à la situation des élus qui perdront ou quitteront leur mandat au cours de cette période, nous avons relevé, au cours des échanges que nous avons eus dans le cadre de la mission, de nombreuses interrogations, voire des inquiétudes, sur certains sujets touchant à la réforme des IRP.

Sans forcément que nous partagions toutes les craintes exprimées par certains interlocuteurs, et en considérant que les ordonnances maintenant publiées et ratifiées fixent le cadre dans lequel chacun va devoir se situer maintenant, il nous semble utile d'attirer l'attention du Comité d'évaluation des ordonnances mis en place par le Gouvernement –sous la responsabilité de Sandrine Cazes, Marcel Grignard et Jean-François Pilliard sur certaines de ces inquiétudes. Il s'agit de :

- la règle de limitation du nombre de mandats cumulables dans le temps et ses effets potentiels de perte de compétences ou de difficultés pratiques de diminution du « vivier de compétences » en particulier dans les petites entreprises ;
- les règles relatives aux « représentants de proximité » qui peuvent être mis en place par accord d'entreprise. En l'état actuel, ces représentants devront soit être membres du CSE, soit être désignés par lui¹¹. Ces règles sont parfois ressenties comme contraignantes et peu incitatives à la mise en place de ces représentants ;

11. En application de l'article 2313-7 du code du travail qui dispose que « Les représentants de proximité sont membres du comité social et économique ou désignés par lui pour une durée qui prend fin avec celle du mandat des membres élus du comité. »

- le rôle des futurs élus suppléants et la façon dont ils pourront être effectivement mobilisés. Dans la mesure où les suppléants ne pourront siéger au CSE qu'en cas d'absence des titulaires, contrairement à ce qui se pratiquait dans les anciennes instances, le risque de « sous-utilisation » de ces suppléants a été soulevé.

Recommandation n°3 :

Proposer au Comité d'évaluation des ordonnances de prêter une attention particulière dans ses travaux aux pratiques qui accompagneront la mise en place des CSE, en identifiant les pratiques réussies et les plus innovantes et en alertant les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs patronaux et syndicaux sur les risques observés (prise en compte insuffisante de l'accompagnement des ex-élus, proximité des nouveaux élus avec le terrain, questions sur le rôle des représentants de proximité...).

2.

Engager un effort accru de formation afin d'accompagner le développement du dialogue social et de permettre à ses acteurs d'exercer pleinement les nouvelles responsabilités qui leur sont confiées

Le deuxième enjeu identifié par la mission est celui de la formation.

En effet, la réforme portée par les ordonnances affirme la négociation collective d'entreprise comme le lieu et l'instrument privilégié d'élaboration de la norme sur de très nombreux sujets. Conjointement, de nouvelles responsabilités sont confiées aux acteurs du dialogue social, qu'il s'agisse de ceux qui seront chargés de discuter et d'élaborer la norme autant que de ceux qui siègeront dans les futures IRP.

Pour permettre à cette ambition d'être atteinte, la formation occupe un rôle essentiel. Les priorités devront ainsi être :

- de garantir les possibilités de formation des acteurs du dialogue social afin de leur permettre de pleinement réaliser leurs missions, désormais élargies et de contribuer, plus généralement, à une véritable évolution culturelle par la diffusion au sein de toute la société de la connaissance du dialogue social, de ses mécanismes, de ses enjeux et de ses acteurs en agissant dès la formation initiale, en particulier dans le cadre de celle des futurs managers (2.1) ;
- de favoriser la connaissance réciproque entre les acteurs du dialogue social, notamment par le recours aux « formations communes au dialogue social » (2.2).

2.1 Les acteurs syndicaux du dialogue social doivent pouvoir bénéficier de moyens de formation adaptés aux exigences de l'exercice de leurs nouvelles responsabilités et aux nouveaux enjeux

Comme évoqué plus haut, le nouveau cadre du dialogue social permis par les ordonnances réformant le code du travail est un cadre exigeant pour les acteurs, en particulier pour les salariés en mandat syndical (les délégués syndicaux notamment) qui vont pouvoir désormais négocier dans l'entreprise sur de nombreux nouveaux sujets.

Dans le même temps, le mandat d'élu titulaire du CSE va également devenir plus exigeant. En effet, les élus du CSE vont désormais devenir « multi-compétents » du fait de la réunion des compétences des anciens CE, CHSCT et DP sur les mêmes élus, alors que les élus des précédents IRP étaient souvent « spécialisés » jusqu'ici, tout du moins dans les entreprises d'une certaine taille. En outre, les futurs mandats d'élus dans les CSE vont également être plus exigeants en termes d'heures de délégation, ce qui fait d'ailleurs redouter à beaucoup un plus grand éloignement des situations de travail de l'entreprise et donc des salariés. Un tel risque nous paraît exister, en particulier dans les grandes entreprises, et doit être pris en compte dans la définition des futures IRP. Si cette question de proximité doit être gérée quant à l'exercice du mandat, elle devra aussi l'être pour les salariés élus dans leur parcours professionnel (nous y reviendrons plus bas), et donc dans leur accès à la formation professionnelle.

La question de la formation des responsables syndicaux et des futurs élus est donc une question centrale, tant pour acquérir et développer les compétences nécessaires à l'exercice des mandats que pour maintenir leur employabilité professionnelle.

2.1.1 Les organisations syndicales et les formations dispensées dans le cadre de la « formation économique sociale et syndicales » sont appelées à jouer un rôle majeur

En l'état actuel, la formation des titulaires de mandats syndicaux ou d'élus du personnel dans le cadre de l'exercice de leurs mandats peut passer par plusieurs canaux :

- les formations internes (en particulier les formations à la défense des orientations de l'organisation d'affiliation des représentants) et les divers dispositifs d'accompagnement éventuellement proposés par les organisations syndicales elles-mêmes à l'attention de leurs membres, de leurs représentants et de leurs élus ;
- les formations délivrées dans le cadre de la « formation économique sociale et syndicale »

(FESS) prévue par le code du travail¹². La possibilité de suivre cette formation, et de bénéficier du congé correspondant, est ouverte à tout salarié qui le souhaite¹³, en particulier aux salariés « appelés à exercer des fonctions syndicales »¹⁴. La durée du congé est plafonnée à 12 jours au maximum¹⁵ (18 jours dans le cas des animateurs de stages et sessions). Cette formation est dispensée soit par des centres spécialisés, directement rattachés aux organisations syndicales représentatives, soit par des instituts internes aux universités (les « instituts du travail »)¹⁶ dont la liste est précisée par arrêté du ministre du travail. Cette formation est financée par une subvention de l'Etat (29,6M€ actuellement) ainsi que par une contribution des employeurs (calculée sur la base de 0,016% de la masse salariale) ;

- les formations spécifiques liées à l'exercice de certains mandats. Jusqu'à présent, les membres titulaires des comités d'entreprise élus pour la première fois bénéficiaient ainsi de la possibilité de suivre un stage de formation économique d'une durée maximale de cinq jours¹⁷ et les membres élus des CHSCT pouvaient bénéficier d'un congé de 5 jours par mandat de 4 ans (imputés sur le congé de FESS) dans les entreprises de plus de 300 salariés et de 3 jours dans les entreprises de moins de 300 salariés, sauf accord plus favorable. Avec la mise en place des CSE, les salariés membres titulaires du CSE élus pour la première fois dans les entreprises d'au moins cinquante salariés ont toujours la possibilité de bénéficier de la formation économique d'une durée maximale de cinq jours. Le temps consacré à ces formations est pris sur leur temps de travail et rémunéré comme tel, sans être déduit de leurs heures de délégation¹⁸. En outre, les membres de la délégation du personnel du CSE, ou, le cas échéant, les membres de la commission santé, sécurité et conditions de travail peuvent bénéficier de la formation « en santé, sécurité et conditions de travail »¹⁹ nécessaire à l'exercice de leurs missions sur ces sujets²⁰.

Sur cette question de la formation des responsables syndicaux et des élus du personnel, nous voulons insister en premier lieu sur le rôle essentiel que les organisations syndicales elles-mêmes ont à jouer, notamment au regard de la situation nouvelle issue de l'entrée en vigueur des ordonnances, en termes de préparation et d'accompagnement de leurs membres et de leurs représentants dans l'exercice des nouvelles responsabilités désormais confiées aux acteurs du dialogue social.

Plus largement, la réduction du nombre des mandats -inhérente à la fusion des actuelles IRP dans le CSE- ne s'accompagnant pas d'une réduction du nombre des heures de délégation, d'une part, et rendant plus exigeant en termes de compétences maîtrisées les nouveaux mandats, d'autre part, il nous paraît nécessaire de garantir le maintien des budgets publics de formation et notamment ceux relevant de la formation économique, sociale et syndicale des salariés. Nous préconisons donc que la subvention accordée sur une base triennale par l'Etat pour le financement de la FESS soit, *a minima*, maintenue lors du renouvellement de la prochaine convention, même si le nombre de salariés mandatés connaît une diminution qui pourrait être invoquée, dans une logique budgétaire, pour diminuer ces crédits.

12. Les dispositions relatives à la formation économique sociale et syndicale ainsi qu'au congé qui y est afférent sont précisées aux articles L. 2145-1 à L. 2145-13 présentés au Chapitre V du Titre IV du Livre 1er de la deuxième partie de la partie législative du code du travail ainsi qu'aux articles correspondants (articles R. 2145-1 à R. 2145-8) de la partie réglementaire du même code.

13. En application de l'article L. 2145-5 du code du travail.

14. En application de l'article L.2145-1 du même code, « les salariés appelés à exercer des fonctions syndicales bénéficient du congé de formation économique, sociale et syndicale (...) ».

15. En application de l'article L. 2145-7 du même code.

16. En application de l'article L2145-2 du même code qui prévoit que « La formation des salariés appelés à exercer des responsabilités syndicales, notamment au sein d'organismes de caractère économique et social, et des adhérents à une organisation syndicale amenés à intervenir en faveur des salariés peut être assurée : 1° Soit par des centres spécialisés, directement rattachés aux organisations syndicales représentatives ; 2° Soit par des instituts internes aux universités. (...) ».

17. En application de l'ancien article L. 2325-44 du code du travail.

18. En application des articles L. 2315-16 et L. 2315-17 du même code.

19. En application de l'article L. 2315-18 du même code.

20. L'article R. 2315-19 du code précise que cette formation a pour objet : « 1° De développer leur aptitude à déceler et à mesurer les risques professionnels et leur capacité d'analyse des conditions de travail ; 2° De les initier aux méthodes et procédés à mettre en œuvre pour prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail. »

Recommandation n°4 :

Encourager les organisations syndicales à former, à outiller et à accompagner au mieux leurs représentants dans la perspective des nouvelles missions qui leur seront confiées (qu'il s'agisse des délégués syndicaux ou bien des élus du personnel dans les futurs CSE). Pour y contribuer, garantir, notamment, que le montant de la subvention accordée par l'Etat pour la formation économique, sociale et syndicale ne sera pas réduite dans les trois années à venir, au prétexte de la réduction du nombre des salariés mandatés, car les mandats seront plus larges et plus complexes et le rôle des élus comme des militants syndicaux plus exigeants.

2.1.2 Les possibilités de formation des acteurs du dialogue social doivent être rapidement élargies et l'information concernant ces formations doit être mieux structurée

Au-delà de la formation proposée par les organisations syndicales elles-mêmes, de la formation délivrée dans le cadre de la formation économique, sociale et syndicale, notamment par les instituts du travail, ou des formations spécifiques à l'exercice de certains mandats, nous avons tenté de réaliser un état des lieux des formations accessibles et/ou spécifiquement destinées aux acteurs du dialogue social (représentants des salariés et managers) dispensées par les établissements de l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités).

Pour dresser ce panorama de l'existant, nous avons organisé des entretiens spécifiques avec les représentants de la conférence des grandes écoles ainsi qu'avec une délégation de la conférence des présidents d'universités. Nous avons par ailleurs adressé un questionnaire à 128 établissements de l'enseignement supérieur²¹.

Il ressort de ces investigations deux conclusions principales.

En premier lieu, l'offre de formations destinées aux partenaires sociaux ou les intéressant à titre principal est, en dehors des formations spécifiques mises en œuvre par les instituts du travail, relativement limitée.

Sans prétendre à l'exhaustivité, il a ainsi pu être relevé certains exemples intéressants, ou projets en cours de concrétisation, de formations diplômantes permettant la délivrance de diplômes universitaires, de masters ou de certificats spécialisés à l'université de Lyon 2, à l'université d'Orléans, à l'université Paris-Dauphine (avec un master négociation et relations sociales proposé en formation continue) ou à l'université de la Réunion par exemple. Des exemples ont également été rapportés concernant les universités de Grenoble, Lille, Montpellier et Toulouse. De même, Sciences-po Paris propose des formations traitant du dialogue social avec un parcours de formation certifiant pour les représentants élus réalisé avec l'association Dialogues, un cycle de formation dédié aux administrateurs représentant les salariés, des programmes courts et le projet de lancement d'une nouvelle formation diplômante en 2018 avec un « Executive Master Dialogue social et stratégie d'entreprise ». Il existe également une chaire « Dialogue social et compétitivité des entreprises » à l'ESCP qui s'adresse, notamment, aux acteurs du dialogue social.

Mais ces dispositifs restent encore peu nombreux et limités, comme peut en témoigner le faible taux de réponses obtenues au questionnaire envoyé par la mission. Il est possible, mais nous n'avons pas approfondi cette question qui pourrait utilement l'être dans un autre cadre, que la situation particulière des instituts du travail, seuls habilités à recevoir des fonds de la FESS (avec les centres de formation des organisations syndicales), n'incite pas certaines grandes écoles ou universités à développer une offre de formation à destination des représentants du personnel.

21. Le taux de retour des établissements à ce questionnaire a été très faible puisque nous n'avons reçu que 16 réponses (soit 12,5% de retour seulement). Il convient en outre de préciser qu'une part significative des retours faits par les universités émanaient en fait des instituts du travail qui leur sont rattachés.

En deuxième lieu, la difficulté à identifier les formations potentiellement ouvertes ou ciblées spécifiquement en direction des acteurs du dialogue social a permis de constater qu'il y avait un manque d'information en la matière et que des candidats éventuels à de telles formations n'ont que peu de possibilités d'accéder à une connaissance satisfaisante de l'offre disponible.

Il nous semble nécessaire, d'une part, que l'offre de formation destinée aux acteurs du dialogue social soit élargie et, pour cela, que les universités et les grandes écoles s'emparent davantage du sujet et, d'autre part, que l'information concernant les formations existantes soit davantage organisée et structurée.

Sur le premier point, les acteurs de l'enseignement supérieur bénéficiant d'une autonomie dans la définition de leur offre de formation et contenus d'enseignement, le seul levier d'action est celui de la conviction et de l'incitation à élargir leur offre sur le sujet. C'est pourquoi nous proposons que soit donnée une impulsion politique volontariste.

Pour amorcer ce processus de mobilisation, notre recommandation est que les responsables des principaux établissements d'enseignement supérieur soient prochainement réunis par les ministres du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. A l'occasion de cette réunion, il pourrait être proposé :

- qu'une « charte d'engagement » des acteurs de l'enseignement supérieur prévoyant de s'impliquer davantage sur le sujet, travaillée en amont, soit présentée et signée par le plus grand nombre d'entre eux ;
- qu'un groupe de travail suive la mise en œuvre concrète de cette charte. Ce groupe pourrait être composé de plusieurs représentants d'établissements de l'enseignement supérieur, de personnalités qualifiées (chercheurs, experts, représentants des partenaires sociaux, personnalités diverses...) dont l'une assurerait la présidence du groupe, et de représentants des administrations concernées. Il aurait pour mission de vérifier les conditions de mise en œuvre effective des engagements figurant dans la charte, d'évaluer les progrès réalisés par rapport à l'objectif de développement de ces formations, de repérer les difficultés rencontrées et, le cas échéant, de proposer des mesures correctrices au fil de l'eau.

Dans le même temps, afin de permettre aux potentiels candidats à des formations de l'enseignement supérieur ouvertes ou destinées à titre principal aux acteurs du dialogue social d'identifier facilement les formations disponibles et correspondant à leurs besoins ou à leurs souhaits, un recensement exhaustif et actualisé de ces formations doit être réalisé. Il est donc recommandé que soit mis en place un dispositif de recensement de l'offre de formation disponible. Concrètement, cela passerait par la mise en place d'un « catalogue des formations », aussi complet que possible et actualisé en continu. Celui-ci pourrait être tenu par l'INTEFP.

Par ailleurs, en complément de l'action menée sur l'offre, il apparaît également nécessaire d'explorer une voie insuffisamment employée à ce stade consistant aussi à inciter la demande à davantage formaliser l'expression de ses besoins afin de susciter une offre appropriée. Il est proposé pour cela de demander aux entreprises et aux organisations syndicales de s'emparer du sujet et de formaliser davantage leurs besoins.

Plus largement, si l'on veut pleinement réussir le pari d'un dialogue social plus riche et plus intense et créer les conditions favorables à l'émergence puis à l'installation d'une véritable culture du dialogue social, il semble indispensable d'agir le plus en amont possible en sensibilisant à cette question les futurs acteurs et, au-delà même, tout citoyen, dès la formation initiale.

Plusieurs canaux peuvent être mobilisés dans cette perspective.

Pour commencer, une sensibilisation précoce à ce qu'est le dialogue social, à sa place dans notre démocratie et dans le fonctionnement des entreprises devrait être menée, et une première présentation des partenaires sociaux et des différents acteurs intervenant dans le cadre du dialogue social devrait être systématiquement proposée dès les enseignements d'éducation civique dans le secondaire, au même titre que sont présentées les institutions de la République.

Concernant l'enseignement supérieur, une évolution hautement souhaitable consisterait à inscrire davantage le fait « dialogue social » dans le contenu des formations universitaires et en grandes écoles, en particulier dans les formations en management. Les éléments que nous avons collectés sur ce point, notamment dans le cadre du questionnaire diffusé ou lors des entretiens réalisés, montrent qu'il y a un retard sur cet aspect. Les futurs managers et acteurs du dialogue social ne bénéficient ainsi pas, ou très insuffisamment, dans leur formation de l'apport de connaissances pourtant indispensables à l'exercice de leurs futures responsabilités. La question du dialogue social et l'enseignement de ses caractéristiques doivent occuper une vraie place dans le contenu des formations en

management, au même titre que la comptabilité ou le marketing.

Enfin, s'agissant plus spécifiquement des formations en ressources humaines et en relations sociales, il apparaît que celles-ci demeurent encore composées très majoritairement d'enseignements juridiques. Les dimensions plus stratégiques liées au dialogue social, à la culture de la négociation et à la connaissance des acteurs sont encore trop peu explorées.

Sur ces deux dernières questions, les acteurs de l'enseignement supérieur ont un rôle à jouer, en mettant davantage au centre de leurs formations initiales, notamment en RH et en management, le sujet du dialogue social, la connaissance des relations sociales et la capacité de négociation. Nous préconisons pour cela, par exemple, de prévoir dans la charte évoquée plus haut des dispositions en la matière et, en particulier, de mobiliser le réseau des grandes écoles de commerce et de management sur le sujet.

Recommandation n°5 :

Inciter les acteurs de l'enseignement supérieur à se mobiliser davantage et à développer leur offre de formation à destination des représentants du personnel et des managers, en proposant de nouvelles formations et en augmentant le nombre de places ouvertes. Pour cela, prévoir l'organisation au premier semestre 2018, par les ministres du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, d'une réunion des dirigeants des établissements de l'enseignement supérieur pour partager avec eux ces enjeux. Celle-ci pourrait utilement déboucher sur la signature d'une « charte d'engagement » et l'installation d'un groupe de travail pour suivre les progrès réalisés.

Prévoir en parallèle la mise en place d'un outil de recensement, exhaustif et actualisé en continu, de l'offre existante en matière de formations principalement destinées aux représentants du personnel et aux managers.

Au-delà des formations à l'attention des représentants du personnel et des managers, toutes les formations initiales et continues en management et en RH devraient traiter davantage de la question du dialogue social, de la connaissance des relations sociales et la pratique de la négociation collective.

2.2 Favoriser la connaissance réciproque et œuvre au rapprochement entre acteurs du dialogue social en promouvant les « formations communes au dialogue social » et en dépassant les difficultés éventuelles qui pourraient retarder leur mise en œuvre effective

A la suite du constat et des préconisations qui avaient déjà été faites en la matière dans le rapport « La négociation collective, le travail et l'emploi » de Jean-Denis Combrexelle, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a prévu le principe de « formations communes » dans la perspective d'améliorer les pratiques du dialogue social.

De notre point de vue, l'essor de ces formations constitue un véritable enjeu, notamment pour favoriser l'interconnaissance entre les acteurs du dialogue social et, au regard de la nouvelle culture qu'il apparaît nécessaire de promouvoir en matière de dialogue social, pour permettre l'instauration de nouvelles relations entre acteurs.

Pour la mise en œuvre concrète de ce dispositif de ces formations, l'INTEFP a été chargée de préparer un cahier des charges sur le sujet²². La finalisation du cahier des charges est en cours et quelques expérimentations de formations communes ont déjà été engagées.

22. Article R. 2212-2 du code du travail.

Le lancement effectif, à plus grande échelle que les premières initiatives actuellement isolées, de ces formations suppose cependant au préalable de lever encore un certain nombre d'incertitudes ou de difficultés, parmi lesquelles :

- une relative méconnaissance de nombreux acteurs concernant la perspective de développement de formations communes, en partie liée à une communication encore insuffisante sur le sujet ;
- des réserves, voire des réticences parfois, quant à l'opportunité même de ces formations de la part de certains acteurs, notamment côté syndical ;
- des incertitudes quant aux modalités de financement pérennes du dispositif. Les formations déjà mises en œuvre à titre expérimental sont financées par l'Etat, le FSE et les conseils régionaux. Pour le passage à une échelle plus importante, plusieurs options de financement ont pu être évoquées au cours de la mission pour garantir un financement durable (financement à partir des ressources déjà disponibles, financement à partir des plans de formation, financement à partir d'une cotisation spécifique, financement *via* le « PIC » du « grand plan d'investissement », affectation d'une partie de la collecte de la formation professionnelle...);
- des incertitudes demeurent encore sur le périmètre précis de ces formations.

Afin que les formations communes puissent commencer à se développer effectivement dès 2018, il nous paraît nécessaire :

- de finaliser les travaux d'élaboration du cahier des charges, presque achevés au moment où nous rédigeons ce rapport ;
- de disposer rapidement d'un réseau d'acteurs susceptibles de dispenser ces formations, idéalement, pour les premiers d'entre eux, dès le premier semestre 2018. Au passage, nous avons à l'occasion de notre mission recueilli une candidature potentielle et relevé qu'il y avait une possibilité d'organiser la mise en place de telles formations avec l'OIT, qui est en mesure de formaliser une offre de service dès 2018 dans le cadre du partenariat qui existe entre la France et l'OIT ;
- de prévoir des actions de communication et de sensibilisation appropriées et leur déploiement dès le premier trimestre 2018 ;
- de préciser les modalités de financement, au moins pour la phase initiale de montée en charge du dispositif (les deux ou trois premières années). Sur ce point, il nous semble possible, pour cette phase de démarrage, d'opter pour un financement *via* les ressources de l'AGFPN déjà consacrées au financement du dialogue social et *via* les plans de formation des entreprises. Les crédits d'Etat, des régions et du FSE déjà mobilisés pour les premières expérimentations pourraient être maintenus en complément pour les premières années.

Recommandation n°6 :

Permettre que les « formations communes au dialogue social » mises en place par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels soient opérationnelles dès 2018. Pour cela, l'important travail préparatoire réalisé sous l'égide de l'INTEFP doit être finalisé et le cadre de mise en œuvre complet de ces formations précisé très rapidement (modalités de financement, démarche de communication sur le dispositif...).

3.

Instaurer de bonnes pratiques dans la durée en matière d'exercice des mandats en accompagnant davantage les représentants du personnel durant leur mandat, en reconnaissant véritablement les compétences acquises au cours des mandats et en préparant les acteurs du dialogue social, à tous les niveaux, à la poursuite de leur parcours professionnel

Un autre enjeu essentiel consiste à améliorer dans la durée les conditions d'exercice des mandats et à mieux préparer la période de reprise d'un parcours professionnel « classique » à l'issue du mandat. Cela est indispensable pour que l'engagement des salariés au service de la collectivité, en tant que représentants du personnel, ne constitue pas un frein pour la suite de leur carrière et que les compétences et l'expérience acquises puissent être reconnues et valorisées à leur juste niveau.

Pour nous, si la prise en compte de cet enjeu et les actions à mettre en œuvre pour y répondre relèvent avant tout de la responsabilité des employeurs, les organisations syndicales et les salariés concernés doivent aussi s'en emparer. Leur implication est essentielle.

Les initiatives à déployer dans cette perspective relèvent de trois axes principaux :

- la mise en place de bonnes pratiques en matière d'accompagnement pendant l'exercice du mandat et, plus généralement, l'instauration d'un cadre favorable à la reconnaissance et à la valorisation des parcours de représentants du personnel qu'il convient de promouvoir par une action politique volontariste (3.1) ;
- l'accompagnement concret des salariés arrivés à la fin de leur mandat, pour ceux dont la situation le nécessite, par des dispositifs appropriés (3.2) ;
- l'élargissement des débouchés professionnels possibles à l'issue de l'exercice d'un mandat de représentant du personnel (3.3).

3.1 Accompagner au mieux les représentants du personnel pendant l'exercice de leurs mandats et installer un cadre favorable pour promouvoir la mise en œuvre de bonnes pratiques dans l'entreprise et dans la branche

3.1.1 Des pratiques intéressantes en matière de reconnaissance et de valorisation des parcours d'élus et de représentants syndicaux peuvent être identifiées

Un certain nombre d'entreprises et de branches²³ se sont déjà résolument engagées en faveur de la meilleure prise en compte des parcours de représentants du personnel et ont conçu, dans le cadre d'accords ou de dispositions conventionnelles spécifiques le plus souvent, des mesures de natures très diverses concourant à instaurer un environnement plus favorable. Il ressort cependant des recherches que nous avons menées dans le cours de la mission, notamment à partir d'une enquête spécifique menée auprès de 140 entreprises et des différents entretiens que nous avons pu avoir, que la mise en œuvre de démarches volontaristes et de pratiques affirmées sur le sujet reste encore limitée. La nécessité de mieux prendre en compte les parcours syndicaux et d'élus en entreprise a pourtant été plusieurs fois réaffirmée depuis la « position commune » des partenaires sociaux de 2008.

Sans prétendre à l'exhaustivité ni viser à la réalisation d'une première ébauche de « guide des bonnes pratiques », un certain nombre de mesures et pratiques vertueuses peuvent être identifiées en matière d'accompagnement des représentants du personnel et de reconnaissance des compétences acquises au cours d'un mandat. Elles consistent pour l'essentiel à :

- disposer, au-delà des accords plus « classiques » relatifs à l'exercice du droit syndical, d'accords traitant spécifiquement, au niveau de l'entreprise ou de la branche, de la carrière des mandataires et des parcours syndicaux et d'élus, voire entièrement centrés sur la question de la reconnaissance de ces parcours, sur la possibilité de les valoriser et sur les mécanismes et instruments concrets à déployer ;

23. Pour mémoire, cette thématique relève du « bloc 2 » au sens des ordonnances et peut donc être « verrouillée » par la branche si elle souhaite s'emparer du sujet

- instaurer des dispositifs formalisés de reconnaissance des acquis et des compétences spécifiques liés aux mandats. Il s'agit principalement de la mise en œuvre dans les branches et/ou entreprises de dispositifs formalisés et de méthodologies appropriées d'identification, d'évaluation puis de valorisation des compétences et des acquis liés spécifiquement à l'exercice des mandats de représentants du personnel. Cela commence par la mise en œuvre d'un cadre permettant l'identification et appréciation de ces compétences (*via*, par exemple, l'existence de référentiels, de « fiches/mandats » rattachant à chaque type de mandat exercé un certain nombre de compétences potentiellement maîtrisées). Des mécanismes appropriés d'évaluation conjointe doivent être conçus pour vérifier en cours et/ou en fin de mandat la bonne maîtrise des compétences supposément acquises. Leur prolongement, plus complexe mais traité par certains accords, porte sur la traduction de cette reconnaissance en perspectives concrètes d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise ;
- prévoir une gestion des salariés en mandat permettant de pleinement prendre en compte leur spécificité (par exemple, certaines entreprises ont prévu l'existence de gestionnaires RH dédiés concentrant dans leur portefeuille la gestion des salariés titulaires de mandat syndical et/ou d'élu, garantissant ainsi une meilleure prise en compte de leurs spécificités²⁴) ;
- veiller à ce que les titulaires de mandats demeurent en même temps des professionnels en mesure de réaliser les missions qui sont les leurs sur leur poste de travail. L'élu ou le responsable syndical restent en effet des salariés à part entière. A ce titre, ils bénéficient des mêmes droits et obligations que les autres salariés en termes d'évolution de carrière, de rémunération²⁵, de maintien des compétences professionnelles, de formations liées à leur poste de travail et à l'emploi occupé (formations dispensées dans le cadre du plan de formation). Les bonnes pratiques en la matière peuvent passer, notamment, par la formation et impliquent une responsabilité partagée entre l'employeur (qui doit veiller, *via* le plan de formation à ce que les compétences du salarié demeurent au niveau des exigences de son poste de travail) et le salarié lui-même qui doit savoir saisir les opportunités offertes en termes de formation professionnelle et chercher à développer ses compétences;
- disposer d'outils et de procédures permettant de préparer suffisamment tôt la fin du mandat puis d'organiser ensuite la réintégration du salarié dans une activité professionnelle pertinente ;
- organiser des actions de sensibilisation à destination des différents acteurs de l'entreprise, prioritairement la hiérarchie et les managers, sur le rôle, les droits et les devoirs des représentants du personnel. Cela peut passer, par exemple, la mise en place de formations spécifiques à destination des managers.

3.1.2 La promotion et la diffusion de bonnes pratiques doit être encouragée et portée politiquement

A court terme, une opération spécifique visant à la promotion des bonnes pratiques pourrait être organisée par la ministre du travail. Rassemblant les différents acteurs concernés (organisations syndicales, organisations patronales, administrations, représentants de branches et d'entreprises, chercheurs...), elle pourrait consister en la tenue d'une journée d'étude sur le sujet. Ouverte et clôturée par la ministre, elle permettrait aux intervenants de recenser et d'exposer les « bonnes pratiques » déjà à l'œuvre, d'échanger à l'occasion d'ateliers sur les principes à promouvoir, sur les pratiques à diffuser, sur les mesures intéressantes à concevoir, sur les difficultés possibles et la façon de les résoudre et sur les conditions d'une mise en œuvre concrète et effective.

Dans la foulée de cette journée, un « groupe de travail et de suivi paritaire », composé dans une logique interbranches, pourrait être constitué afin de travailler sur cette question spécifique et d'inciter les branches et entreprises à avancer sur le sujet, en leur fournissant des éléments concrets.

24. Nous n'en préconisons pas spécialement la généralisation mais soulignons que cette forme d'organisation peut constituer une valeur ajoutée dans certaines situations.

25. La loi prévoit la possibilité d'évolution des représentants du personnel en termes de rémunération avec une garantie d'évolution salariale pour les représentants du personnel lorsque les heures de délégation sont au moins égales à 30 % de la durée du travail.

Enfin, le ministère du travail pourrait mettre en place des opérations de sensibilisation et de communication auprès des branches et des organisations syndicales et patronales sur la « fenêtre de tir » que constitue la période qui s'ouvre pour procéder à la conception de tels dispositifs.

Recommandation n°7 :

Encourager l'instauration de dispositifs de reconnaissance et de valorisation des parcours de représentants du personnel ainsi que des compétences liées à l'exercice d'un mandat, en donnant une impulsion forte sur le sujet, à travers des initiatives concrètes qui devraient mobiliser tant les partenaires sociaux que les pouvoirs publics comme, notamment :

- **l'organisation, courant 2018, d'une journée d'étude rassemblant les participants autour d'expériences concrètes innovantes et de pratiques mises en œuvre, pour inspirer les acteurs des branches et des entreprises ;**
- **la mise en place d'un groupe interbranche sur le sujet.**

3.1.3 Une attention particulière doit être réservée à la question de la conciliation entre activités professionnelles et mandat, via les entretiens notamment, et à celle du lien entre le salarié et ses gestionnaires durant le mandat

Le premier outil mobilisable sur cette thématique est la possibilité d'entretiens réguliers entre le représentant du personnel et ses gestionnaires RH et/ou son employeur. Il existe déjà en la matière un cadre législatif et réglementaire. En particulier, depuis la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (dite « loi Rebsamen »), il est déjà prévu²⁶, pour les représentants du personnel titulaires, élus ou désignés, ou les titulaires de mandat syndical, l'existence d'un entretien de début de mandat (qui porte sur les modalités pratiques d'exercice du mandat au sein de l'entreprise au regard de l'emploi occupé) et d'un entretien de fin de mandat permettant de procéder au recensement des compétences acquises au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise²⁷.

Toutefois, dans la pratique, la mise en œuvre de ces entretiens n'est pas toujours aisée et, d'ailleurs, est encore loin d'être systématique.

En particulier, l'entretien de fin de mandat, quand il est organisé, est encore trop souvent vécu comme une obligation formelle et il peut être insuffisamment préparé et/ou réalisé trop tardivement.

L'enjeu principal, même si tout dispositif légal est perfectible, consiste à nos yeux à favoriser la diffusion et la bonne utilisation de cet outil tel qu'il est. Aussi, pour en renforcer l'utilité et l'efficacité, nous recommandons au titre des bonnes pratiques que :

- en plus de l'entretien de début de mandat et de fin de mandat, l'organisation d'entretiens en cours de mandat (à « mi-mandat ») soit promue autant que possible, afin de maintenir un lien entre le salarié et son environnement de travail, de pouvoir gérer les difficultés éventuelles au fil de l'eau et de mieux préparer la suite du parcours du salarié concerné ;
- l'entretien de fin de mandat intervienne suffisamment tôt avant la fin du mandat afin de

26. En application des troisième et quatrième alinéas de l'article L. 2141-5 du code du travail.

27. Cette possibilité de recensement des compétences acquises a été élargie par les ordonnances (la condition antérieure de disposer d'heures de délégation sur l'année représentant au moins 30% de la durée fixée dans le contrat de travail a été supprimée pour les salariés des entreprises de 2 000 salariés et plus).

permettre de préparer les acteurs (salariés concernés et entreprises) suffisamment en amont au changement de situation et, lorsque cela est nécessaire, de pouvoir véritablement initier la réflexion sur la suite du parcours du salarié et/ou de commencer à construire son parcours de retour sur un poste. Un positionnement de l'entretien entre six mois et un an avant la fin du mandat paraît être le plus utile ;

- l'entretien soit préparé, du côté du salarié comme du côté du manager ou du service RH qui le réalise afin d'être réellement en mesure d'identifier le plus exhaustivement et le plus précisément possible les compétences acquises au cours du mandat, de formaliser les souhaits et les projets des deux parties et d'envisager les possibilités ouvertes.

Recommandation n°8 :

Ne pas de modifier la loi, encore récente, et non encore pleinement appliquée, concernant l'entretien de début et de fin de mandat. En revanche, organiser un entretien de mi-mandat chaque fois que possible et, dans tous les cas de figure, organiser l'entretien de fin de mandat au moins six mois à un an avant le terme du mandat, afin d'en faire un outil véritablement utile dans la perspective d'une fin de mandat et dans la construction éventuelle d'un parcours de repositionnement du salarié sur un poste de travail.

Outre l'entretien, un deuxième outil peut être conçu dans le cas particulier des salariés occupant des fonctions qui les tiennent éloignés à titre permanent ou quasi permanent de leur entreprise d'origine (à titre d'illustration des syndicalistes qui se trouvent mis à disposition ou en détachement en dehors de leur entreprise, dans une UD ou une confédération par exemple). Pour ceux-ci, il est indispensable de pouvoir conserver un lien avec leur entreprise d'origine. Or, les choses sont souvent peu formalisées sur ce point. Nous proposons donc que tout détachement ou toute mise à disposition soient systématiquement formalisés (*via* une convention par exemple) et que soient prévues dans le cadre de cette formalisation les modalités concrètes permettant de conserver un lien entre le salarié et son entreprise d'origine.

Recommandation n°9 :

Prévoir que les salariés mis à disposition ou en détachement en dehors de leur entreprise (auprès d'organisations syndicales notamment, aux niveaux fédéral ou confédéral) conservent un lien régulier avec leur entreprise et/ou leur emploi d'origine. Pour cela, formaliser systématiquement les conditions de mises à disposition ou de détachements dans des conventions qui fixent explicitement les modalités concrètes permettant de garantir l'entretien d'un lien entre le salarié et son entreprise d'origine.

3.2 Disposer des outils appropriés pour accompagner au mieux les représentants du personnel dans la gestion de la fin de leur mandat, dans la préparation de la poursuite de leur parcours professionnel et pour renforcer leur employabilité

La question de la préparation de la poursuite de la carrière à l'issue d'un mandat devrait idéalement ne pas devoir se poser uniquement une fois que se présente le terme du mandat mais bien constituer une préoccupation permanente, dès le début du mandat et tout au long de celui-ci, afin de pouvoir mettre en œuvre en temps utile les actions adéquates.

Toutefois, quand bien même toutes les mesures nécessaires seraient prises au fil de l'eau, et *a fortiori* quand elles ne le sont pas, il peut être nécessaire, en particulier pour les mandats lourds (mi-temps et au-delà), d'avoir recours à l'issue du mandat à un certain nombre de dispositifs d'accompagnement au retour à l'emploi, voire d'aide à la réorientation professionnelle.

Plusieurs types de mesures « de droit commun » peuvent ainsi déjà être mobilisés lorsque survient la fin de mandat (allant des dispositifs d'accompagnement « léger » internes aux entreprises aux dispositifs de reconversion plus importants) et que se pose la question du retour à la vie professionnelle des représentants du personnel. Pour répondre à la diversité des situations et des attentes des salariés concernés, nous pensons souhaitable de renforcer l'arsenal disponible au profit des représentants du personnel arrivant en fin de mandat en développant trois outils en particulier :

- la mise en place d'un dispositif spécifique de certification des compétences acquises au cours d'un mandat (3.2.1) ;
- le conseil en évolution professionnelle (3.2.2) ;

3.2.1 Le dispositif de certification des compétences acquises au cours d'un mandat doit être parachevé et rapidement mis en œuvre et approprié par chacun des acteurs

Comme évoqué plus haut, la reconnaissance formelle et la valorisation des compétences éventuellement acquises à l'occasion d'un mandat syndical ou d'élu du personnel représente une voie de renforcement de l'employabilité des salariés ayant exercé de tels mandats et un instrument utile au profit de leur évolution professionnelle.

Pour permettre cette reconnaissance à un niveau national et interprofessionnel, la loi « Rebsamen » du 17 août 2015 a prévu de mettre en place un dispositif de certification des compétences acquises dans le cadre des mandats de représentants du personnel. Un travail a donc été initié²⁸ sur le sujet en février 2017, sous l'égide de la DGEFP, associant DGEFP, AFPA et représentants des confédérations syndicales. Il doit aboutir à l'identification de cinq ou six blocs de compétences correspondant à une thématique professionnelle. La détention d'un ou plusieurs de ces blocs par les représentants du personnel concernés permettra la délivrance d'attestations qui, elles-mêmes, permettront d'obtenir des équivalences, des dispenses ou des allègements partiels pour l'acquisition de diplômes ou titres professionnels.

Ce travail nous paraît essentiel pour fournir un référentiel utile à toutes les démarches dont nous parlons. Le processus d'élaboration de ce dispositif avance, il est attendu avec impatience par les acteurs, mais nous avons perçu au cours de notre mission plusieurs points de vigilance ou d'alerte :

- le travail, lancé il y a presque un an, et en voie d'achèvement, semble faire face à quelques questions à trancher, comme celle des modalités d'évaluation des compétences acquises ;
- les représentants des organisations patronales ne participent pas au processus ;
- la question de l'appropriation *in fine* de ces possibilités de certification par les différents acteurs (employeurs, organisations syndicales, salariés...) du dispositif une fois qu'il sera opérationnel reste à construire.

Notre recommandation est clairement de soutenir cette démarche afin :

28. Un groupe de travail tripartite (DGEFP, AFPA et partenaires sociaux) a été mis en place.

- que les travaux puissent être achevés très rapidement afin de rendre le dispositif disponible avant l'été 2018 ;
- de chercher à impliquer davantage l'ensemble des acteurs intéressés, et en particulier les représentants des organisations patronales. Sur ce point, un courrier de la ministre du travail aux organisations d'employeurs représentatives au niveau national les sensibilisant à la démarche et les invitant à s'associer à la finalisation des travaux serait utile ;
- d'encourager les branches à s'emparer du dispositif afin de se l'approprier et, le cas échéant, de l'adapter à leurs éventuelles spécificités.

Recommandation n°10 :

Permettre aux travaux en cours, menés sous l'égide de la DGEFP, concernant la certification des compétences acquises par les représentants du personnel durant leur mandat, d'aboutir au cours du premier trimestre de l'année 2018.

Inviter les organisations patronales représentatives à être associées à la finalisation du référentiel envisagé, et à ce que le déploiement effectif de cet outil ait lieu au premier semestre 2018, notamment via les branches, apportant ainsi un appui indispensable aux acteurs de terrain dans la définition des compétences acquises.

3.2.2 Le conseil en évolution professionnelle peut être mobilisé pour les salariés nécessitant un accompagnement renforcé dans la gestion de leur fin de mandat et dans la construction de la suite de leur parcours professionnel mais doit pouvoir mieux prendre en compte la situation spécifique des salariés concernés

Le CEP fait partie des outils particulièrement adaptés pour les représentants du personnel qui n'entretiennent plus de lien avec leur entreprise d'origine ou occupent des mandats qui les éloignent depuis longtemps de leur poste de travail. Il peut ainsi d'ores et déjà être mobilisé au bénéfice des représentants du personnel dans le cadre du droit commun. Toutefois, il ne permet pas, en l'état actuel, de prendre suffisamment en compte les spécificités de ces publics arrivant en fin de mandat.

Nous recommandons que les conseillers en évolution professionnelle puissent être spécifiquement outillés et formés afin de pouvoir traiter de façon plus appropriée, personnalisée et adaptée, les situations des représentants syndicaux ou élus les plus éloignés de leur poste de travail d'origine (en priorité les salariés exerçant des mandats en dehors de leur entreprise).

Pour cela, il pourrait être confié à l'AFPA la réalisation d'un travail de préparation et d'outillage des conseillers des différents réseaux en charge du CEP²⁹ (les FONGECIF paraissent en l'espèce être le réseau le plus approprié, mais Pôle emploi peut l'être également). Cette intervention pourrait être financée dans le cadre de la dotation accordée en 2018 à l'AFPA au titre de ses activités de service public.

Dans le même temps, la mise en place au niveau des branches de « référents en évolution professionnelle » qui, sans entrer formellement dans le dispositif du CEP, pourraient jouer un rôle de conseil quant à l'évolution professionnelle du salarié concerné lorsque le passage par l'un des opérateurs classiques (les FONGECIF ou Pôle emploi notamment) n'est pas nécessaire ou s'avère potentiellement sensible ou compliqué.

29. Pour mémoire, l'ordonnance du 10 novembre 2016 confie précisément à l'AFPA un rôle d'appui aux opérateurs du CEP (Pôle emploi, Cap emploi, missions locales, APEC et FONGECIF) et le contexte se prête tout à fait à ce genre de démarche : l'AFPA (via sa direction de l'ingénierie) est intervenue en appui auprès du CNEFOP sur la question de la professionnalisation et du renforcement des compétences des conseillers du CEP.

Recommandation n°11 :

Outiller les conseillers en évolution professionnelle afin de faciliter leur intervention auprès des représentants du personnel exerçant des mandats « lourds » (mi-temps ou plus), prioritairement ceux qui se trouvent en-dehors de l'entreprise, qui arrivent en fin de mandat ou préparent cette fin de mandat. La réalisation des outils et des formations nécessaires des conseillers en évolution professionnelle pourrait être confiée par le ministère du travail à l'AFPA, qui dispose du savoir-faire et de la légitimité pour cela au titre de ses activités de service public.

Les branches pourraient en outre être encouragées à mettre en place des référents en évolution professionnelle chargés notamment de prendre en charge les situations des représentants du personnel.

3.3 Conformément à la lettre de mission, élargir la palette des débouchés envisageables à l'issue d'un mandat de représentant du personnel dans certains des concours de la fonction publique

Même si ces réflexions ne peuvent (et ne doivent) concerner qu'une minorité de représentants du personnel arrivés au terme de leur(s) mandat(s) (la majorité des élus ou représentants syndicaux arrivant au terme de leurs mandats ayant vocation à reprendre leur poste de travail ou à évoluer dans leur entreprise d'origine, et non pas d'intégrer la fonction publique), il apparaît néanmoins nécessaire, en complément des différents aspects évoqués précédemment, de valoriser les parcours syndicaux et d'élus en entreprise en développant les possibilités de débouchés dans la fonction publique à l'issue du mandat. Deux pistes seront ici explorées :

- une première piste concerne le troisième concours d'accès à l'Inspection du travail, comme la lettre de mission de la ministre invitait à s'y intéresser (3.3.1) ;
- une deuxième piste à explorer concerne les différents concours de la fonction publique (3.3.2).

3.3.1 Développer les possibilités d'accès au troisième concours d'inspecteur du travail

Même si cela ne concernera que quelques situations chaque année, il peut y avoir une vraie logique à ce que certaines personnes ayant exercé des fonctions syndicales et/ou d'élus en entreprise puissent poursuivre leur parcours professionnel en tant que membre de l'Inspection du travail. Le troisième concours d'accès à l'Inspection du travail permet d'accueillir de telles candidatures.

Or, actuellement, les possibilités d'accès à l'Inspection par la voie du troisième concours sont assez réduites. En effet, sur le total des places proposées, peu sont ouvertes au troisième concours (de l'ordre de 5% à 10% des emplois à pourvoir³⁰), étant entendu de surcroît que toutes les places ouvertes au troisième concours ne sont pas nécessairement pourvues à des anciens représentants du personnel.

A la suite d'un récent rapport de l'IGAS consacré notamment à la question du recrutement des membres de l'Inspection du travail³¹, des travaux ont été lancés et sont actuellement en cours³² concernant l'évolution de l'Inspection

30. En application de l'article 5 du décret n° 2003-770 du 20 août 2003 portant statut particulier du corps de l'Inspection du travail.

31. « Recrutement, formation et parcours professionnels des membres du corps de l'inspection du travail », Charlotte Carsin et Christian Ville, juillet 2016.

32. Ces travaux sont coordonnés par Hubert Bouchet en tant que directeur de projet « recrutement, formation et parcours professionnels » des membres de l'Inspection du travail.

du travail et, en particulier, le nombre de places et les épreuves du concours.

En complément des réflexions déjà amorcées, nous formulons deux propositions pour accroître les possibilités d'accès au troisième concours pour les anciens représentants du personnel.

Premièrement, nous recommandons de mobiliser trois leviers complémentaires concernant le concours en lui-même pour élargir les possibilités d'accès au troisième concours :

- le premier levier concerne la phase amont du concours et la possibilité de prévoir, comme cela existe pour les concours externe ou interne, l'instauration d'un cycle spécifique d'accompagnement à la préparation du troisième concours. Il serait ouvert en particulier aux anciens représentants du personnel. Ce dispositif serait l'occasion, formellement, de préparer les futurs candidats aux épreuves du concours, mais aussi de leur donner des connaissances théoriques (en droit du travail par exemple) nécessaires au concours et à l'exercice ultérieur de leur fonction d'inspecteur du travail. Cette mission d'accompagnement et de préparation au concours pourrait être confiée à l'INTEFP;
- le deuxième concerne le nombre de postes pourvus par l'intermédiaire du troisième concours. Il nous paraît souhaitable que la part relative des postes attribués par la voie du troisième concours soit augmentée et portée à un niveau situé dans une fourchette comprise entre 20% et 30% du total des postes effectivement pourvus chaque année ;
- le troisième a trait à la nature et au contenu des épreuves du concours et au fait que ces dernières doivent être conçues de façon à faire prévaloir la prise en compte de l'expérience et des compétences opérationnelles acquises sur les savoirs exclusivement académiques. L'analyse des épreuves actuellement proposées montre que cette logique est plutôt respectée puisque deux, voire trois, des quatre épreuves prévues au concours mobilisent directement les acquis de l'expérience professionnelle³³. Il conviendra donc, notamment au regard des discussions en cours sur le projet d'évolution de la nature des épreuves, de préserver, voire de renforcer, cette situation.

Deuxièmement, en parallèle des préconisations concernant le concours en lui-même et sa préparation, il nous paraît nécessaire de développer les actions de communication nécessaires afin de mieux faire connaître ce concours et de valoriser cette possibilité d'accès auprès des publics concernés, en particulier les représentants du personnel arrivant en fin de mandat et souhaitant se réorienter professionnellement.

Pour cela, nous recommandons de développer l'information institutionnelle déjà proposée par les pouvoirs publics et l'INTEFP en direction des publics visés et, surtout, de mobiliser les organisations syndicales en les incitant à communiquer au sein de leur réseau sur les possibilités de débouchés offertes par ce concours.

33. L'arrêté du 3 mars 2010 relatif à l'organisation du troisième concours de recrutement des inspecteurs du travail prévoit : 1°) deux épreuves d'admissibilité consistant en la rédaction d'une note à partir d'un dossier (pour un coefficient 4) et en une épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) à partir de l'établissement d'un dossier dans l'un des trois domaines suivants : gestion des ressources humaines, relations du travail et dialogue social, santé et sécurité au travail (pour un coefficient 6).

2°) deux épreuves d'admission ; une mise en situation collective suivie d'un entretien individuel afin d'apprécier les aptitudes du candidat au travail en commun et à la négociation et un entretien avec le jury, adossé notamment au dossier de RAEP.

Recommandation n°12 :

Elargir les possibilités d'accès des anciens représentants du personnel au troisième concours d'inspecteur du travail en :

- **proposant un accompagnement spécifique à la préparation au troisième concours (confié à l'INTEFP) ;**
- **augmentant le nombre de places ouvertes au troisième concours (entre 20% et 30% du total des places) ;**
- **préservant, voire renforçant, dans les épreuves du concours, la prise en compte de l'expérience et des compétences opérationnelles acquises par rapport aux savoirs exclusivement académiques.**

En parallèle, prévoir que le ministère du travail mette en œuvre des dispositifs de communication et d'information appropriés à destination des élus et des responsables syndicaux sur les possibilités de se présenter au troisième concours d'inspecteur du travail et de préparer les épreuves.

3.3.2 Identifier des filières de la fonction publique structurées pouvant offrir des débouchés nouveaux et organisés au profit des anciens représentants du personnel

Dans la même logique que celle qui prévaut pour le concours d'inspecteur du travail, il peut être cohérent d'identifier d'autres filières ou débouchés possibles pour les anciens représentants du personnel *via* les concours de la fonction publique ou par l'accès à certaines écoles de la (ou des) fonction(s) publique(s).

Nous n'avons pas exploré toutes les voies possibles, un tel travail mériterait d'être conduit avec le ministère en charge de la Fonction Publique.

4.

Soutenir le développement du dialogue social dans les TPE et dans les PME en accompagnant davantage ces entreprises et en favorisant la prise en compte de leurs spécificités dans le dialogue social de branche

Le développement du dialogue social dans les TPE et PME constitue un autre des enjeux majeurs de la période qui s'ouvre et représente probablement l'une des clefs essentielles de succès de la réforme amorcée par les ordonnances.

Personne ne peut dire – avec honnêteté intellectuelle – que la question est simple et les solutions faciles : de nombreuses initiatives pour promouvoir la négociation collective dans les TPE et dans les PME ont été intéressantes mais ont montré aussi leurs limites (le mandatement par exemple). Les ordonnances apportent une nouvelle donne qui doit maintenant se déployer et montrer qu'elle est efficace. Sur cet aspect, il nous semble que les branches ont un rôle essentiel d'appui et d'accompagnement à jouer auprès des TPE et des PME.

Pour favoriser et accompagner l'essor du dialogue social dans ces entreprises la mission considère qu'il faut prioritairement :

- accompagner, appuyer et outiller les TPE et PME afin de leur permettre de développer et de faire vivre un dialogue social de qualité en leur sein (4.1) ;
- faire en sorte de mieux prendre en compte les spécificités de ces entreprises dans le dialogue social de branche en garantissant une plus grande présence de salariés issus de ces entreprises dans les négociations (4.2).

4.1 Les TPE et les PME peuvent être accompagnées et outillées afin de saisir toutes les opportunités liées au nouveau cadre en matière de dialogue social

Il est bien évidemment compliqué, et imprudent, de raisonner de façon générale et sans distinctions en parlant « du » dialogue social dans les TPE et PME tant les situations peuvent être très différentes d'une entreprise à l'autre et entre secteurs d'activité. Toutefois, nous pouvons nous accorder sur le fait que la difficulté à faire réellement exister un dialogue social dans les TPE et dans les PME ne tient pas forcément à une « mauvaise volonté des acteurs » -même si elle existe parfois- mais à la complexité et, parfois, la lourdeur des procédures à suivre, à l'absence d'outils adéquats et au manque d'accompagnement.

Outre les effets propres attendus des ordonnances elles-mêmes, nous avons identifié deux pistes pour apporter un appui et une aide plus conséquents à destination des TPE et PME en matière d'organisation de leur dialogue social. Elles consistent à :

- promouvoir et organiser davantage la mobilisation des branches au service du dialogue social dans les TPE et PME (4.1.1) ;
- envisager de façon plus développée les possibilités d'intervention d'acteurs extérieurs lorsque l'entreprise est confrontée à une situation de blocage et que le dialogue social n'y est pas ou plus possible (4.1.2).

4.1.1 Mobiliser les branches dans un rôle d'appui et de facilitateur à l'organisation du dialogue social dans les TPE/PME

L'idée n'est pas ici de se substituer aux TPE et PME dans l'organisation et dans la conduite de leur dialogue social, bien au contraire. Il s'agit plutôt de les appuyer en amont, de leur mettre à disposition des outils, des méthodes et des conseils qui leur permettront de mettre en place un dialogue social de qualité qu'elles conduiront ensuite de façon totalement autonome. Les branches paraissent être les acteurs les mieux à même, chacune dans leurs secteurs d'activité, de jouer ce rôle d'appui et de conseil.

De nombreuses mesures pourraient ainsi être imaginées. Nous en avons privilégié deux.

4.1.1.1 Expérimenter la mise en place de binômes de branche employeur-salarié pour accompagner les entreprises dans la phase préparatoire à la négociation

La première mesure consiste à agir pendant la phase amont des négociations appelées à être conduites dans les TPE et PME. Elle vise ainsi, par l'intervention de « binômes employeur – salarié » de branches, à proposer un dispositif original d'aide à la préparation de la négociation dans les TPE et PME dans l'objectif de contribuer à installer dans les entreprises qui bénéficieront de leur intervention d'un « climat propice » au dialogue social.

Les contours de cette mesure avaient déjà été esquissés dans le rapport de Jean-Dominique Simonpoli « *La reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux*³⁴ » d'août 2017. Concrètement, dans le cas présent, il s'agirait de constituer au niveau de la branche des équipes de deux personnes, l'une issue du monde syndical (syndicaliste ou ancien syndicaliste) et l'autre du monde patronal (chef d'entreprise, DRH ou DRS), ayant une solide expérience en matière de négociation et de dialogue social, encore en activité ou retraitées depuis peu, qui, sur la base du volontariat, iraient appuyer les entreprises qui en feraient la demande et leur donneraient, en amont de la tenue de négociations, tous les conseils utiles et toutes les clefs nécessaires au bon déroulement des négociations.

Pour donner corps à cette piste d'action, nous nous sommes efforcés d'identifier une première liste de branches candidates à l'expérimentation de ces binômes. Plusieurs branches et organisations professionnelles, que nous avons rencontrées, ont manifesté leur intérêt pour le projet au cours de la mission et certaines ont indiqué vouloir expérimenter prochainement la mise en place de ces binômes. C'est le cas de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP). C'est le cas également du Conseil national des entreprises d'avenir (CNEA) qui intervient dans les branches de sport, de l'animation, du tourisme social et familial et des foyers et services de jeunes travailleurs.

L'autre enjeu de la mission sur ce sujet était de préciser les conditions et modalités d'organisation et d'intervention des binômes de branches. Sur ce point, nous considérons qu'il revient à chaque branche concernée de définir précisément, pour le déploiement concret du dispositif, les contours et modalités de l'expérimentation des binômes selon leurs propres contraintes et spécificités. Toutefois, pour garantir le succès des expérimentations, un certain nombre de points de vigilance et de sujets à traiter nous paraissent devoir être mentionnés :

- parmi les conditions préalables au déploiement du dispositif, il est nécessaire de recueillir l'accord des organisations syndicales et patronales de la branche ;
- la question des modalités de constitution du binôme doit être étudiée avec soin. En particulier, faut-il mettre des personnes qui se connaissent déjà, voire ont déjà travaillé ou négocié ensemble, ou bien faut-il plutôt privilégier des personnes qui ne se connaissent pas ? Faut-il faire appel à des personnes récemment retraitées ou bien à des personnes encore en activité ? Etc... Selon nous, il n'y a pas de réponse « universelle » applicable à toutes les branches et à toutes les situations et le pragmatisme doit prévaloir ;
- le rôle des binômes doit bien être conçu comme visant exclusivement à permettre l'installation d'un cadre et d'un environnement favorables à la négociation et au dialogue social dans l'entreprise qui bénéficie de son intervention, en prodiguant les conseils utiles et en signalant les mises en garde éventuellement nécessaires en termes de méthode de conduite de la négociation. En revanche, l'intervention du binôme ne doit en aucun cas déborder sur la négociation en elle-même : les membres du binôme ne se substituent pas aux négociateurs au sein de l'entreprise ;
- le cadre du dispositif ainsi que les conditions d'animation et d'accompagnement mises en œuvre doivent être aussi scrupuleusement définies que possible. Nous recommandons notamment la conception préalable dans chacune des branches expérimentatrice d'un cahier des charges pour encadrer le déploiement des binômes et de ne pas négliger le volet formation des membres du binôme éventuellement nécessaire ;
- la question du financement du dispositif. Au stade de l'expérimentation, le financement (limité au départ) pourrait être supporté par les branches mais à terme, si les expérimentations sont

34. La mesure 9 du rapport envisageait la « mise en place d'une « task force » de branche composée de binômes (anciens représentants syndicaux, DRH, DRS) chargés d'aider les entreprises de la branche, qui n'en ont pas les moyens, à négocier (...) ».

Recommandation n°14 :

Expérimenter avec les premières branches volontaires que nous avons identifiées (deux organisations professionnelles – la FNTP et le CNEA- sont prêtes à s'engager) la mise en place de « binômes employeur-salarié » en veillant dans la mise en œuvre de ces binômes à bien définir les conditions indispensables (dont certaines ont été recensées au cours de la mission) pour le succès de l'opération.

positives et que le dispositif s'étend, il pourrait être financé *via* l'AGFPN.

4.1.1.2 Inciter les branches à outiller les TPE et PME notamment en leur proposant des modèles d'accords et des accords-types

La deuxième mesure concerne la négociation elle-même. Elle consiste à recommander aux branches de multiplier la mise à disposition d'accords-types à destination des TPE et PME de leur ressort sur les principaux sujets pour lesquels l'accord d'entreprise prime désormais.

En effet, les TPE et les PME ne disposent pas toujours en interne des moyens nécessaires à la préparation d'accords sur des sujets parfois extrêmement techniques. Or, avec la mise en place des ordonnances, la négociation d'entreprise revêt une place désormais première sur de très nombreux sujets et les entreprises, y compris les TPE et les PME, vont être incitées à négocier sur des sujets qui étaient auparavant traités à un autre niveau et ne faisaient pas l'objet de négociation dans l'entreprise. La mise à disposition par les branches d'accords-types ou de modèles d'accord pourra donc être très utile et servir soit de base pour la négociation, soit, au moins, inspirer les accords effectivement négociés.

Recommandation n°15 :

Afin d'accompagner le développement effectif de la négociation et du dialogue social dans les TPE et dans les PME, encourager les branches à mettre à disposition de ces entreprises des exemples d'accords ou des accords-types sur les principaux sujets de négociation.

4.1.2 Envisager dans certains cas l'intervention d'acteurs extérieurs pour accompagner les TPE et PME dans lesquelles la situation est bloquée

Dans le cas de certaines entreprises, lorsque la situation est plus tendue, toute possibilité de dialogue social peut être bloquée. Or, les TPE et PME ne disposent pas nécessairement des instruments ou dispositifs susceptibles de leur permettre de résoudre ces situations de blocage. L'intervention d'un tiers peut alors s'avérer utile.

Nous recommandons donc d'encourager les mécanismes et mesures consistant en l'intervention de médiateurs ou de facilitateurs externes à l'entreprise.

Elle recommande en particulier de renforcer le dispositif d'« Appui aux relations sociales en entreprises » (dit « ARESo ») qui existe déjà depuis plusieurs années. Ce dispositif est précisément destiné aux entreprises dont le dialogue social est perturbé et dans lesquelles les relations quotidiennes de travail sont compliquées. Il a pour objectif de restaurer de manière durable l'aptitude des parties au sein de l'entreprise à dialoguer et à se

considérer mutuellement comme des interlocuteurs crédibles et légitimes. Il se traduit par l'intervention d'équipes de professionnels (en binômes) constituées de consultants, d'agents de l'ANACT et d'agents des services du travail. Ses possibilités d'intervention restent cependant limitées puisqu'il n'y a eu que 78 interventions en 2016. Un premier objectif pourrait être d'augmenter de 50% puis de doubler ses possibilités d'intervention.

Recommandation n°16 :

Renforcer les moyens du dispositif « AReSo » (en augmentant la subvention versée par l'Etat) afin de lui permettre d'intervenir dans un plus grand nombre de PME.

4.2 Favoriser une meilleure prise en compte des spécificités des TPE/PME dans les négociations de branche en garantissant une plus grande présence de salariés issus de ces entreprises dans les négociations

Une deuxième voie à suivre pour accompagner l'essor du dialogue social dans les TPE et PME consiste à faire en sorte que les spécificités de ces entreprises soient mieux prises en compte dans le dialogue social de branche. En effet, il se dégage un consensus pour dire que jusqu'à présent, la place et les spécificités des TPE et PME étaient insuffisamment prises en compte dans les négociations de branche.

Les ordonnances ont prévu une évolution significative sur le sujet puisque, désormais, dans la perspective d'introduire davantage d'équité entre les grandes entreprises et les TPE et PME, il sera obligatoire dans tout accord de branche de prévoir des dispositions spécifiques pour tenir compte de la réalité des TPE et PME.

En complément de cette disposition, deux mesures peuvent être recommandées pour renforcer la présence effective de négociateurs issus des TPE et des PME et contribuer ainsi à une meilleure prise en compte de leurs spécificités.

La première mesure consiste à faciliter les conditions de prise en charge financières par l'AGFPN des frais des délégués issus des TPE et PME participant aux négociations de branche. Sur ce point, nous recommandons de modifier le mécanisme prévu par le décret n°2017-1818 du 28 décembre 2018 qui prévoit une imputation de ces frais sur la quote-part de l'organisation syndicale de rattachement du délégué considéré. Nous considérons en effet que ce mécanisme n'atteint pas la cible initialement recherché : il n'est pas incitatif à l'envoi par une organisation syndicale de délégués de TPE ou de PME de leur obédience. Il est même potentiellement contre-productif en « pénalisant » financièrement celles des organisations qui jouent le jeu par rapport à celles qui ne font pas cet effort.

Pour créer un véritable effet incitatif, nous recommandons la mise en place d'un mécanisme de « mutualisation » consistant à faire porter la prise en charge des frais liés à la présence de délégués issus des TPE ou des PME dans les négociations de branche sur une enveloppe mutualisée. Ainsi, les organisations n'auront ainsi que des avantages à faire participer aux négociations des délégués de TPE ou de PME.

S'agissant de la mise en œuvre technique de cette mesure, il est proposé de passer par la deuxième sous-enveloppe de la mission 1 de l'AGFPN et d'effectuer un prélèvement sur les fonds destinés aux branches avant affectation de ceux-ci aux organisations.

Enfin, pour s'assurer de la présence effective de représentants issus des TPE et des PME (au moins côté syndicats de salariés) dans les négociations de branche, nous recommandons de mettre en place un suivi spécifique. Ce suivi pourrait être confié à la DGT. Il pourrait se traduire par une comptabilisation :

- du nombre (et de la part relative) d'accords de branche auxquels participent des délégués issus de TPE/PME ;
- du nombre (et de la part relative) de délégués issus de TPE/PME parmi les négociateurs dans les négociations de branche.

Recommandation n°17 :

Modifier le décret fixant les modalités de prise en charge financière par l'AGFPN des délégués issus de TPE et des PME participant aux négociations de branche afin de rendre le dispositif véritablement incitatif. Pour cela, concevoir un mécanisme de mutualisation consistant à faire supporter cette prise en charge par la deuxième sous-enveloppe de la mission 1 de l'AGFPN via un prélèvement sur les fonds destinés aux branches avant affectation de ceux-ci aux organisations. En complément, confier à la DGT un suivi permettant d'apprécier la présence effective de salariés issus des TPE/PME dans les négociations de branche (par exemple suivi du nombre d'accords de branche auxquels participent des délégués issus de TPE/PME et/ou du nombre de délégués issus de TPE/PME parmi les négociateurs).

5.

Se doter des outils d'observation, d'analyse et d'impulsion nécessaires au développement du dialogue social et de la négociation collective dans notre pays

Cette dimension de la lettre de mission que nous a donnée la Ministre est sans doute celle qui a été la plus discutée lors de nos rencontres avec les dirigeants des organisations syndicales et patronales, et d'autres acteurs comme le CESE ou les directions du ministère du travail.

C'est aussi celle, il faut le dire, qui suscite les points de vue les plus contrastés, pour ne pas dire opposés, et nous ne pouvons nous appuyer ici pour formuler nos recommandations sur des convergences fortes entre confédérations syndicales, ou patronales. Pour les uns, il est urgent de ne rien changer aux instances existantes qui traitent du dialogue social, même si tous reconnaissent que le fonctionnement actuel de la CNNC, par exemple, n'est pas satisfaisant, au risque d'ajouter de la complexité ou de priver les partenaires sociaux de leur propre pouvoir d'initiative ou d'organisation autonome de l'Etat. Pour d'autres il serait paradoxal, et dangereux, que la dynamique du dialogue social que l'on veut créer à tous les niveaux ne fasse jamais l'objet –ne serait-ce qu'une fois par an- d'un échange entre ces premiers responsables syndicaux, patronaux et gouvernementaux.

Ce débat est révélateur des visions et positions – qui peuvent évoluer dans le temps – sur le rôle même des organisations syndicales et patronales au niveau national et interprofessionnel, et sur le type d'articulation entre celles-ci et l'autorité politique. Il n'est pas nouveau, la « loi Larcher » et les évolutions législatives successives jusqu'aux récentes ordonnances en sont l'expression. Au-delà de la loi, nous avons connu dans ce domaine de nombreuses configurations, des « sommets sociaux » d'une journée à l'Élysée du « quinquennat Sarkozy » aux « grandes conférences sociales » sur deux jours du « quinquennat Hollande », des rencontres d'élaboration de l'Agenda Social entre patronat et syndicats annuelles puis épisodiques.

Notre ambition n'est pas de clore ce débat, dont les enjeux sous-jacents dépassent largement notre mission, mais nous ne pouvons nous arrêter à un constat de divergence entre les acteurs : notre conviction profonde est que patronat, syndicats et pouvoirs publics doivent se parler régulièrement, partager l'état des lieux du dialogue social dans les entreprises et les branches comme au niveau interprofessionnel, débattre de leur agenda social³⁵. La forme que doit prendre ce moment, sa périodicité, le lieu le plus approprié pour tenir ces rencontres, peuvent être débattus à l'infini et ne relèvent pas d'ailleurs d'une intervention normative ou institutionnelle.

Nous serons par conséquent, comme pour les autres recommandations, pragmatiques et aussi simples que possible, faisant nôtre la préoccupation de ne pas créer de nouvelles instances s'empilant sur celles qui existent déjà et ne peuvent sans dommages être par ailleurs supprimées (la CNNC, le haut conseil du dialogue social notamment).

En particulier, nous recommandons :

- premièrement, la mise en place d'un dispositif et d'outils appropriés d'observation et d'analyse de l'état du dialogue social et de ses évolutions (5.1) ;
- deuxièmement, la mise en place d'un cadre permettant aux premiers responsables des organisations syndicales et patronales, et des pouvoirs publics, de tirer pleinement profit des apports et des conclusions résultant de cet effort d'observation et d'analyse afin de décider des orientations et des actions concrètes à promouvoir en matière de dialogue social (5.2).

5.1 Mettre en place un dispositif structuré et approprié d'observation de l'état du dialogue social

5.1.1 L'ambition portée par les ordonnances rend nécessaire un suivi exigeant de l'état du dialogue social

35. C'est d'ailleurs ce que prévoit l'article 3 du Code du Travail introduit par la Loi Larcher, moins connu et moins appliqué que le fameux L1 : « Chaque année, les orientations de la politique du Gouvernement dans les domaines des relations individuelles et collectives du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que le calendrier envisagé pour leur mise en œuvre sont présentés pour l'année à venir devant la Commission nationale de la négociation collective. Les organisations mentionnées à l'article L.1 présentent, pour leur part, l'état d'avancement des négociations interprofessionnelles en cours ainsi que le calendrier de celles qu'elles entendent mener ou engager dans l'année à venir. Le compte rendu des débats est publié (...). »

La mise en œuvre des ordonnances crée un cadre dont l'objectif est de produire des effets concrets sur le développement de la négociation, du dialogue social et de leurs pratiques dans notre pays. En particulier, il est attendu que les nouvelles règles portées par la réforme conduisent à un essor quantitatif, et plus probablement encore qualitatif, du dialogue social. Cela implique donc, potentiellement, une augmentation du nombre des accords d'entreprise, mais aussi, des évolutions majeures concernant les comportements des acteurs, le fond des sujets traités, la nature et le contenu des accords.

Il est donc indispensable, pour apprécier le niveau d'atteinte de l'ambition et des objectifs assignés à la réforme, d'être en mesure de réaliser un suivi aussi précis que possible de l'état du dialogue social et de la négociation collective ainsi que de leur évolution dans le temps.

Il existe déjà un certain nombre d'instances (dont certaines viennent d'être créées par les ordonnances), de moyens, de sources ou de dispositifs permettant de suivre la situation en matière de négociation collective et de dialogue social. Sans prétendre à l'exhaustivité, il peut en particulier être fait état :

- des différents travaux de suivi réalisés par les administrations ou services de l'Etat, avec comme acteur principal le ministère du travail. En particulier, la DGT, avec l'appui de la DARES, produit chaque année un « bilan annuel de la négociation collective ». Ce bilan représente un travail extrêmement important de recensement de l'ensemble des accords de différents niveaux (entreprise, branche...) et dégage les grandes tendances à l'œuvre. Il donne lieu à une présentation et à un « examen » chaque année en CNNC³⁶ ;
- de la mission confiée au CESE de remettre tous les cinq ans un bilan qualitatif sur l'état du dialogue social en France ;
- de la mise en place du Comité d'évaluation des ordonnances, appuyé par France Stratégie, pour regarder dans quelle mesure les acteurs vont s'emparer des dispositions nouvelles prévues par les ordonnances et, ce faisant, évaluer les conséquences de ces ordonnances sur le développement de la négociation et de ses pratiques ;
- des observations et travaux qui résulteront de la mise en place dans chaque département d'observatoires tripartites (Etat et partenaires sociaux) d' « analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation » prévue par les ordonnances³⁷, d'une part, et des CPRI³⁸, d'autre part ;
- de très nombreuses sources de données et d'informations disponibles (à titre d'illustration, un inventaire dressé dans le cadre des travaux pour le comité d'évaluation des ordonnances qui identifie pas moins de neuf sources statistiques nationales traitant de différents aspects du dialogue social³⁹) ;
- de travaux de recherche émanant d'organismes divers, tels que l'IRES, ou de chercheurs, sur tel ou tel aspect intéressant du point de vue du dialogue social. Nous précisons que nous n'avons pas abordé la question du rôle et des moyens de l'IRES dans le cadre de notre mission, qui n'incluait pas cet objet, mais il nous semblerait utile qu'elle soit posée dans un autre cadre à définir : nous avons perçu une attente en terme de capacité d'analyse et d'expertise des organisations syndicales que l'IRES ne satisfait pas ou plus. Il nous semble que les confédérations syndicales comme les pouvoirs publics devraient échanger avec lucidité et franchise sur cet enjeu, qui ne peut trouver une réponse satisfaisante dans la lente attrition en cours d'un outil emblématique mais qui ne répond plus aujourd'hui aux attentes ;
- etc...

36. Prévus à l'article L. 2271-1 du Code du travail, la CNNC a notamment pour mission : « (...) 7° D'examiner le bilan annuel de la négociation collective (...) »

37. Ces observatoires ont été introduits par l'article 9 de l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

38. Les CPRI ont été instituées par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (dite « loi Rebsamen »). Elles ont effectivement commencé à être mises en place à compter du 1er juillet 2017.

39. Il s'agit de la base des accords d'entreprise, de la base des conventions collectives et accords de branche, de la base MARS des résultats des élections professionnelles, de l'enquête Reponse, de l'enquête Acemo « Dialogue social en entreprise », annuelle, du module « négociation » de l'enquête Acemo-TPE, de l'enquête sur le coût de la main d'œuvre de l'INSEE (Ecmoss), de l'enquête sur les conditions de travail et des enquêtes européennes de la fondation de Dublin (European company survey et European Working Condition Survey).

La multiplication de ces instances, moyens, sources ou dispositifs permettant de disposer et de produire des données sur le dialogue social pose problème dans la mesure où il n'existe pas, à ce stade, de disposition permettant de coordonner de manière satisfaisante les différents travaux ni de consolider les conclusions qui en ressortent.

En outre, l'étude rapide des principaux travaux disponibles révèle que, le plus souvent :

- le suivi actuel du dialogue social et de la négociation est encore trop principalement quantitatif et insuffisamment qualitatif. Il renseigne de façon intéressante et détaillée sur le nombre des accords ou leur typologie, mais manque souvent de détails sur la nature et le contenu précis de ces accords ;
- le suivi actuel ne permet pas suffisamment de traiter de la « pratique », c'est-à-dire de la mise en œuvre concrète des accords au-delà de leur simple adoption. Il en reste trop aux dispositions « formelles » de l'accord.

Il existe donc un véritable enjeu de structuration et d'organisation des acteurs au sein d'un réseau organisé permettant un recensement consolidé, plus complet et davantage qualitatif du dialogue social avec la possibilité de tirer des conclusions pratiques et opérationnelles à partir de l'observation faite.

5.1.2 Un nouveau dispositif d'observation et d'analyse sur le dialogue social doit être envisagé

Nous proposons donc de se doter d'une organisation appropriée avec la mise en place d'un « réseau d'observation du dialogue social », auquel pourrait être donné le nom « d'observatoire » par commodité mais qui ne serait pas un nouvel organisme en tant que tel. Ce réseau serait chargé de réaliser un suivi quantitatif et qualitatif du développement de la négociation collective et du dialogue social, de ses pratiques, de ses résultats et de ses difficultés éventuelles, facilitant ainsi la diffusion des meilleures pratiques.

Concrètement, cet observatoire se matérialiserait par une mise en réseau de l'ensemble des acteurs compétents en matière d'observation du dialogue social et de négociation collective et de ceux disposant de données sur le sujet. Un processus continu de réalisation de travaux techniques d'observation, de recensement et d'analyse factuelle de l'état du dialogue social serait réalisé dans ce cadre à partir d'un programme de travail fédérant l'ensemble des acteurs compétents.

Les principaux contributeurs identifiés par la mission appelés à rejoindre ce réseau sont, de façon non exhaustive : la DGT et son administration déconcentrée, la DARES, la DGEFP, l'INSEE, France Stratégie, les observatoires départementaux ou encore des chercheurs (le développement des travaux de recherche sur le dialogue social devra tout particulièrement être encouragé⁴⁰). Les partenaires sociaux, le CESE, l'IRES et d'autres organismes (fondations ou « *think tanks* » notamment) pourraient également être associés en tant que de besoin à cette phase des travaux de l'observatoire.

Ce réseau constitué en observatoire serait chargé de produire chaque année un « bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective » en lieu et place de l'actuel bilan annuel de la négociation collective. Ce bilan dresserait un état des lieux quantitatif et qualitatif détaillé en matière de dialogue social et de négociation collective.

Le Directeur général du travail pourrait être chargé du secrétariat général et de la coordination des travaux de l'observatoire.

40. Des « appels à manifestation d'intérêt » portant spécifiquement sur la question du dialogue social, sur la façon dont son contenu et ses modalités évoluent dans le nouveau contexte des ordonnances pourront être lancés.

Recommandation n°18 :

Mettre en place un « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » - qui peut être le cas échéant dénommé « observatoire du dialogue social » mais qui n'est pas un nouvel organisme - associant l'ensemble des administrations, organismes et chercheurs produisant des données, études et connaissances des pratiques en matière de dialogue social et de négociation. Sa production permettrait au ministère du travail de réaliser chaque année un « bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective », quantitatif et qualitatif.

5.1.3 Les outils nécessaires à la réalisation d'un bilan du dialogue social et une identification des bonnes pratiques aussi qualitatifs et exhaustifs que possible doivent être prévus

Pour le fonctionnement de l'observatoire, en plus des données et statistiques mises à disposition à travers les différentes sources déjà existantes, il sera nécessaire de prévoir un dispositif formalisé et approprié de remontée de l'information, notamment concernant les accords négociés, leurs modalités concrètes de mise en œuvre effective et, plus généralement, les pratiques du dialogue social constatées sur le terrain, de façon à permettre une consolidation aussi qualitative et exhaustive que possible au niveau national des éléments.

Cela supposera, notamment, de concevoir un cadre méthodologique et un référentiel/une nomenclature précis pour l'enregistrement de l'information à la base voire, en complément, le déploiement/l'aménagement d'un SI approprié en mesure de gérer de façon appropriée et simple les flux d'informations, sans alourdir les tâches administratives dévolues aux entreprises bien entendu.

A titre d'exemples, les modalités actuelles de recensement des accords d'entreprise (à partir de l'enregistrement par les DIRECCTE, dans une base spécifique, des accords qui leur sont transmis en en précisant les principaux éléments de contenu à partir de mots-clefs puis, bientôt, de l'enregistrement directement par les entreprises elles-mêmes) ne paraissent pas suffire pour disposer d'éléments suffisants concernant les accords recensés pour produire une véritable analyse qualitative. De même, plus généralement, les remontées en provenance des acteurs de premier niveau, directement producteurs de l'information ou de la donnée de base, en mesure d'observer les pratiques sur le terrain (comme les observatoires départementaux, les CPRI, les administrations diverses...) devront être un minimum « normées » afin d'être exploitables et utiles.

De la capacité à donner un contenu plus qualitatif à ces observations et analyses, en particulier dans la mise en œuvre effective et les effets réels des accords, dépendra la capacité à tirer un recensement des meilleures pratiques, les plus innovantes et les plus originales, en vue d'en favoriser la diffusion. Ce pourrait être une mission complémentaire de l'observatoire, qui suppose d'établir ce qui distingue tel ou tel accord comme une pratique innovante et originale, d'être en mesure de les capter dans l'observation réalisée, puis d'en assurer la diffusion. Nous proposons que les membres du réseau d'observation, au travers de la Gouvernance qui lui sera donnée, travaillent à la meilleure façon de répondre à cet objectif.

Recommandation n°19 :

Donner au « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » (l'observatoire) les moyens de suivre les pratiques en matière de négociation collective et de dialogue social en mettant en place un dispositif approprié d'enregistrement, de remontée et d'exploitation des données relatives à l'état de la négociation collective et du dialogue social (encadrement méthodologique des remontées voire déploiement d'un SI approprié...).

5.2 Prévoir la mise en place d'un cadre approprié d'impulsion en matière de dialogue social

Les conclusions issues des travaux d'observation et, notamment, la réalisation d'un bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective, ne présenteront cependant d'intérêt et d'utilité réels que si un usage en est réellement fait, si l'on peut en débattre entre acteurs de haut niveau véritablement décisionnaires et si l'on peut en tirer des conclusions en termes d'actions à mettre en œuvre.

L'observation réalisée peut et doit nourrir deux types d'échanges et d'actions.

5.2.1 Organiser un lieu d'échange entre les premiers responsables des organisations patronales et syndicales représentatives et des pouvoirs publics

Il est proposé en premier lieu que les conclusions issues de l'observation soient présentées annuellement devant la CNNC mais siégeant dans une formation spécifique nouvelle réunissant en « Commission supérieure nationale de la négociation collective » (CSNNC), autour du ministre du travail, les « numéros un » des organisations syndicales et patronales représentatives au niveau interprofessionnel⁴¹⁴². La réunion formelle de cette CSNNC pourrait être organisée dans le cadre d'une manifestation annuelle organisée par le ministre du travail (Cf. *infra*).

Certains aspects du fonctionnement de la Commission devraient également être aménagés. En particulier, pour garantir la possibilité de débats documentés sur le sujet lors de la séance, la réunion de la CSNNC serait précédée en amont de réunions techniques spécifiques. En outre, les modalités de présentation du bilan du dialogue social et de la négociation collective seraient améliorées par rapport à la présentation actuelle du bilan du dialogue social (en particulier, le bilan ainsi que les documents d'accompagnement seraient envoyés suffisamment à l'avance pour permettre aux participants d'en prendre pleinement connaissance).

Au-delà de cet objectif qui à lui seul justifierait à nos yeux cette initiative –débattre une fois par an entre premiers responsables sur « l'état de l'union » du dialogue social en France- celle-ci pourrait aussi –si les partenaires sociaux le souhaitent et y sont prêts- permettre de débattre de l'« Agenda Social » annuel de la négociation interprofessionnelle.

Recommandation n°20 :

Réunir une fois par an une composition aménagée de la CNNC. Siégeant sous la forme d'une « Commission supérieure nationale de la négociation collective » (CSNNC), elle réunirait, sous la présidence du ministre du travail, les « numéros un » des organisations syndicales et patronales représentatives. Eclairée par le bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective, cette CSNNC permettra aux acteurs qui la composent d'échanger sur l'état du dialogue social dans le pays ainsi que sur les perspectives souhaitables de développement et, si les partenaires en conviennent, de définir un agenda social.

41. La composition de la CNNC est précisée à l'article R. 2272-1 du code du travail qui prévoit que « La Commission nationale de la négociation collective comprend : 1° Le ministre chargé du travail ou son représentant, président ; 2° Le ministre chargé de l'agriculture ou son représentant ; 3° Le ministre chargé de l'économie ou son représentant ; 4° Le président de la section sociale du Conseil d'Etat ; 5° Dix-huit représentants des organisations d'employeurs, dont les représentants des agriculteurs, des artisans, des professions libérales, et des entreprises publiques et dix-huit représentants des organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national. ».

42. Au passage, nous trouverions utile et justifié que la composition de la CNNC soit élargie aux représentants de l'économie solidaire et sociale (UDES).

5.2.2 Organiser un événement périodique autour de la promotion du dialogue social, des bonnes pratiques et des innovations en la matière et permettant de développer le dialogue social au niveau national interprofessionnel

La dimension politique et institutionnelle évoquée plus haut avec notre recommandation n°20 nous paraît devoir être complétée par une autre, plus opérationnelle et plus tournée vers les acteurs de terrain et le grand public.

En effet, un regard lucide sur la façon dont le dialogue social est perçu dans l'opinion dans notre pays, au-delà des discours politiques souvent consensuels sur ce sujet, montre que son image est peu flatteuse. Les sujets médiatisés sont plus souvent les situations de crise ou de blocage du dialogue social (grèves, manifestations, tensions sociales...) que les accords conclus, y compris lorsque ceux-ci innoveraient dans les droits apportés ou les solutions trouvées à des difficultés qui pouvaient menacer l'emploi par exemple. Cette dimension « innovation », essentielle dans le fonctionnement des entreprises et souvent valorisée dans le grand public, est notablement négligée et sous-estimée s'agissant de ce que produit notre dialogue social d'entreprise et de branche, cela alors même que les ordonnances, par l'espace qu'elles ouvrent aux accords d'entreprises dans un très large domaine, vont produire beaucoup d'innovations sociales.

Il nous manque un « temps fort » consacré aux réalisations du dialogue social sur le terrain, dans les entreprises et les branches, et en particulier aux innovations qu'il apporte. La voie la plus appropriée pour cela nous paraît être celle de l'instauration d'un rendez-vous régulier, organisée chaque année, par le ministre du travail, sur le modèle par exemple de ce qui se fait déjà en matière d'emploi avec la « Journée des initiatives territoriales pour l'emploi » (JITE)⁴³.

Notre dernière recommandation, mais ce n'est pas pour nous la moins importante, porte donc sur la création de « journées du dialogue social ». Rassemblant au ministère du travail rue de Grenelle (qui serait aménagé ponctuellement à cet effet avec des chapiteaux et stands dans la cour et les jardins), elle serait l'occasion de présentations et de témoignages d'entreprise –à deux voix, management et délégués syndicaux- et de branches, pour montrer concrètement la vivacité du dialogue social, son utilité et sa capacité d'innover et d'inventer, inspirant ainsi les acteurs de terrain et contribuant à diffuser la culture du dialogue social dans notre pays.

Le Président de la République et/ou le Premier Ministre pourraient honorer de leur présence cette manifestation.

Celle-ci pourrait utilement être associée, le même jour ou le lendemain, avec la CSNNC dont nous proposons la création.

Recommandation n°21 :

Créer des « Journées du dialogue social » réunissant chaque année, sur une journée ou deux, au ministère du travail, rue de Grenelle, des acteurs de terrain (management et délégués syndicaux) venant témoigner des innovations apportées par le dialogue social d'entreprise et de branche, montrant la vitalité du dialogue social en France, ses progrès et ses difficultés à surmonter parfois. Ces journées permettraient de valoriser les pratiques innovantes et leurs acteurs et contribueraient à diffuser la culture du dialogue social dans notre pays.

43. Les « JITE » sont un rendez-vous annuel rassemblant les acteurs de l'emploi. Ceux-ci viennent partager leurs expériences de terrain. Ces journées représentent l'occasion de réfléchir et de présenter des pratiques nouvelles et innovantes au service du développement de l'emploi dans les territoires.

Tableau récapitulatif des recommandations

N°	Recommandation	Autorité(s) responsable (s)	Echéances
Enjeu n°1 : Préparer et accompagner la mise en place des CSE et gérer les effets potentiels du prochain renouvellement électoral			
1	<p>Afin de réussir le renouvellement des IRP de la période 2018-2019 et d'en gérer tous les effets, encourager le management et tous les acteurs de l'entreprise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - préparer au plus tôt, dès la phase amont de l'élection, la transition des anciennes IRP aux futurs CSE : mise en place d'une organisation appropriée (en mode projet) de conduite de la réforme ; déploiement d'actions de communication ; préparation des dispositifs à mettre en place pour accompagner et repositionner sur un poste de travail les élus qui quitteront leur(s) mandat(s) dans les prochains mois (identification et pré-mobilisation des dispositifs appropriés...) ; gestion des situations individuelles qui peuvent être anticipées en amont de l'élection... ; - prévoir les mesures à mettre en œuvre au lendemain de l'élection pour accompagner les salariés qui auront effectivement perdu leur mandat et nécessiteront un accompagnement spécifique : mise en place dans les entreprises d'une certaine taille d'une cellule d' « orientation et d'accompagnement » ; réalisation d'un bilan de situation individuelle pour chacun des salariés concernés ; activation des différents dispositifs disponibles pour proposer une réponse appropriée à chaque situation... ; - associer, selon des modalités propres à chaque entreprise (y compris des accords-cadres) les organisations syndicales tout au long de ce processus. 	<p>Directions, services RH et management des entreprises. Organisations syndicales et élus du personnel</p>	<p>Le plus tôt possible en 2018</p>
2	<p>Pour les très grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, prévoir par la loi une obligation de négocier, dans le cadre de la préparation de la mise en place des CSE en 2018 ou 2019, sur les mesures d'accompagnement spécifiques des salariés actuellement titulaires de « mandats lourds » (plus de 50% de leur temps de travail) qui ne seraient pas candidats ou ne seraient pas réélus à l'issue du prochain renouvellement électoral. Nous proposons qu'en l'absence d'accord à l'issue de cette négociation, l'employeur soit tenu de définir un plan d'action, transmis à la DIRECCTE, dont le contenu sera précisé par décret. A défaut, un mécanisme d'abondement du CPF de chaque salarié concerné, à hauteur de 100 heures, serait mis en place à la charge de l'entreprise</p>	<p>Ministère du travail pour la disposition législative Directions, services RH et management des entreprises. Organisations syndicales pour la mise en œuvre</p>	<p>Courant 2018</p>
3	<p>Proposer au Comité d'évaluation des ordonnances de prêter une attention particulière dans ses travaux aux pratiques qui accompagneront la mise en place des CSE, en identifiant les pratiques réussies et les plus innovantes et en alertant les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs patronaux et syndicaux sur les risques observés (prise en compte insuffisante de l'accompagnement des ex-élus, proximité des nouveaux élus avec le terrain, questions sur le rôle des représentants de proximité...)</p>	<p>Comité d'évaluation des ordonnances</p>	<p>En continu tout au long de la période d'évaluation</p>
Enjeu n°2 : Engager un effort accru de formation pour accompagner le développement du dialogue social et permettre à ses acteurs d'exercer pleinement leurs nouvelles responsabilités			
4	<p>Encourager les organisations syndicales à former, à outiller et à accompagner au mieux leurs représentants dans la perspective des nouvelles missions qui leur seront confiées (qu'il s'agisse des délégués syndicaux ou bien des élus du personnel dans les futurs CSE). Pour y contribuer, garantir, notamment, que le montant de la subvention accordée par l'Etat pour la formation économique, sociale et syndicale ne sera pas réduite dans les trois années à venir, au prétexte de la réduction du nombre des salariés mandatés, car les mandats seront plus larges et plus complexes et le rôle des élus comme des militants syndicaux plus exigeants</p>	<p>Organisation syndicales Ministère du travail et ministère des comptes publics</p>	<p>Dès 2018</p>

N°	Recommandation	Autorité(s) responsable (s)	Echéances
5	<p>Inciter les acteurs de l'enseignement supérieur à se mobiliser davantage et à développer leur offre de formation à destination des représentants du personnel et des managers, en proposant de nouvelles formations et en augmentant le nombre de places ouvertes.</p> <p>Pour cela, prévoir l'organisation au premier semestre 2018, par les ministres du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, d'une réunion des dirigeants des établissements de l'enseignement supérieur pour partager avec eux ces enjeux. Celle-ci pourrait utilement déboucher sur la signature d'une « charte d'engagement » et l'installation d'un groupe de travail pour suivre les progrès réalisés.</p> <p>Prévoir en parallèle la mise en place d'un outil de recensement, exhaustif et actualisé en continu, de l'offre existante en matière de formations principalement destinées aux représentants du personnel et aux managers.</p> <p>Au-delà des formations à l'attention des représentants du personnel et des managers, toutes les formations initiales et continues en management et en RH devraient traiter davantage de la question du dialogue social, de la connaissance des relations sociales et la pratique de la négociation collective.</p>	<p>Ministres du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur Acteurs de l'enseignement supérieur (Conférence des présidents d'universités, Conférence des grandes écoles, présidents et directeurs d'établissement, enseignants)</p>	<p>Premier semestre 2018</p>
6	<p>Permettre que les « formations communes au dialogue social » mises en place par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels soient opérationnelles dès 2018. Pour cela, l'important travail préparatoire réalisé sous l'égide de l'INTEFP doit être finalisé et le cadre de mise en œuvre complet de ces formations précisé très rapidement (modalités de financement, démarche de communication sur le dispositif...)</p>	<p>Ministère du travail INTEFP</p>	<p>Premier semestre 2018 pour les arbitrages à rendre</p>
<p>Enjeu n°3 : Améliorer dans la durée les conditions d'exercice des mandats et mieux préparer la poursuite du parcours professionnel à l'issue d'un mandat (bonnes pratiques à instaurer dans la durée en matière d'exercice des mandats, reconnaissance et valorisation de l'expérience...)</p>			
<p>Sous-thématique relative à l'instauration de bonnes pratiques dans la durée</p>			
7	<p>Encourager l'instauration de dispositifs de reconnaissance et de valorisation des parcours de représentants du personnel ainsi que des compétences liées à l'exercice d'un mandat, en donnant une impulsion forte sur le sujet, à travers des initiatives concrètes qui devraient mobiliser tant les partenaires sociaux que les pouvoirs publics comme, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation, courant 2018, d'une journée d'étude rassemblant les participants autour d'expériences concrètes innovantes et de pratiques mises en œuvre, pour inspirer les acteurs des branches et des entreprises ; - la mise en place d'un groupe interbranche sur le sujet. 	<p>Ministère du travail Partenaires sociaux ; branches professionnelles</p>	<p>Courant 2018</p>
8	<p>Ne pas modifier la loi, encore récente, et non encore pleinement appliquée, concernant l'entretien de début et de fin de mandat. En revanche, organiser un entretien de mi-mandat chaque fois que possible et, dans tous les cas de figure, organiser l'entretien de fin de mandat au moins six mois à un an avant le terme du mandat, afin d'en faire un outil véritablement utile dans la perspective d'une fin de mandat et dans la construction éventuelle d'un parcours de repositionnement du salarié sur un poste de travail</p>	<p>Directions, services RH et management des entreprises Partenaires sociaux</p>	<p>Dès 2018</p>
9	<p>Prévoir que les salariés mis à disposition ou en détachement en dehors de leur entreprise (auprès d'organisations syndicales notamment, aux niveaux fédéral ou confédéral) conservent un lien régulier avec leur entreprise et/ou leur emploi d'origine. Pour cela, formaliser systématiquement les conditions de mises à disposition ou de détachements dans des conventions qui fixent explicitement les modalités concrètes permettant de garantir l'entretien d'un lien entre le salarié et son entreprise d'origine</p>	<p>Directions, services RH et management des entreprises Partenaires sociaux</p>	<p>Dès 2018</p>

N°	Recommandation	Autorité(s) responsable (s)	Echéances
10	<p>Permettre aux travaux en cours, menés sous l'égide de la DGEFP, concernant la certification des compétences acquises par les représentants du personnel durant leur mandat, d'aboutir au cours du premier trimestre de l'année 2018.</p> <p>Inviter les organisations patronales représentatives à être associées à la finalisation du référentiel envisagé, et à ce que le déploiement effectif de cet outil ait lieu au premier semestre 2018, notamment via les branches, apportant ainsi un appui indispensable aux acteurs de terrain dans la définition des compétences acquises</p>	Ministère du travail, partenaires sociaux	1er trimestre 2018 pour les travaux en cours 1er semestre 2018 pour le déploiement effectif
11	<p>Outiller les conseillers en évolution professionnelle afin de faciliter leur intervention auprès des représentants du personnel exerçant des mandats « lourds » (mi-temps ou plus), prioritairement ceux qui se trouvent en-dehors de l'entreprise, qui arrivent en fin de mandat ou préparent cette fin de mandat. La réalisation des outils et des formations nécessaires des conseillers en évolution professionnelle pourrait être confiée par le ministère du travail à l'AFPA, qui dispose du savoir-faire et de la légitimité pour cela au titre de ses activités de service public.</p> <p>Les branches pourraient en outre être encouragées à mettre en place des référents en évolution professionnelle chargés notamment de prendre en charge les situations des représentants du personnel.</p>	Ministère du travail, AFPA Branches professionnelles	1er semestre 2018
12	<p>Elargir les possibilités d'accès des anciens représentants du personnel au troisième concours d'inspecteur du travail en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - proposant un accompagnement spécifique à la préparation au troisième concours (confié à l'INTEFP) ; - augmentant le nombre de places ouvertes au troisième concours (entre 20% et 30% du total des places) ; - préservant, voire renforçant, dans les épreuves du concours, la prise en compte de l'expérience et des compétences opérationnelles acquises par rapport aux savoirs exclusivement académiques. <p>En parallèle, prévoir que le ministère du travail mette en œuvre des dispositifs de communication et d'information appropriés à destination des élus et des responsables syndicaux sur les possibilités de se présenter au troisième concours d'inspecteur du travail et de préparer les épreuves</p>	Ministère du travail INTEFP	Dès que possible
13	<p>Explorer, <i>via</i> un travail complémentaire spécifique sur le sujet, les possibilités et les aménagements à prévoir afin que des concours de la fonction publique ou l'accès à certaines écoles de la fonction publique puissent également, à l'instar de ce qui existe pour le troisième concours de l'inspection du travail, offrir des débouchés permettant aux anciens représentants du personnel de valoriser leurs compétences.</p>	Ministère du travail Secrétariat d'Etat à la fonction publique	Dès que possible
Enjeu n°4 : Soutenir le développement effectif du dialogue social dans les TPE et les PME			
14	<p>Expérimenter avec les premières branches volontaires que nous avons identifiées (deux organisations professionnelles – la FNTP et le CNEA- sont prêtes à s'engager) la mise en place de « binômes employeur-salarié » en veillant dans la mise en œuvre de ces binômes à bien définir les conditions indispensables (dont certaines ont été recensées au cours de la mission) pour le succès de l'opération</p>	Branches professionnelles candidates	2018
15	<p>Afin d'accompagner le développement effectif de la négociation et du dialogue social dans les TPE et dans les PME, encourager les branches à mettre à disposition de ces entreprises des exemples d'accords ou des accords-types sur les principaux sujets de négociation</p>	Branches professionnelles	Dès 2018

N°	Recommandation	Autorité(s) responsable (s)	Echéances
16	Renforcer les moyens du dispositif « ARESo » (en augmentant la subvention versée par l'Etat) afin de lui permettre d'intervenir dans un plus grand nombre de PME	Ministère du Travail Ministère des comptes publics	Dès 2018
17	<p>Modifier le décret fixant les modalités de prise en charge financière par l'AGFPN des délégués issus de TPE et des PME participant aux négociations de branche afin de rendre le dispositif véritablement incitatif. Pour cela, concevoir un mécanisme de mutualisation consistant à faire supporter cette prise en charge par la deuxième sous-enveloppe de la mission 1 de l'AGFPN <i>via</i> un prélèvement sur les fonds destinés aux branches avant affectation de ceux-ci aux organisations.</p> <p>En complément, confier à la DGT un suivi permettant d'apprécier la présence effective de salariés issus des TPE/PME dans les négociations de branche (par exemple suivi du nombre d'accords de branche auxquels participent des délégués issus de TPE/PME et/ou du nombre de délégués issus de TPE/PME parmi les négociateurs)</p>	Ministère du travail	Dès que possible pour la modification du décret Courant 2018 pour le suivi de la participation de délégués issus des TPE et PME
Enjeu n°5 : Se doter des outils d'observation, d'analyse et d'impulsion nécessaires au développement du dialogue social et de la négociation collective			
18	Mettre en place un « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » – qui peut être le cas échéant dénommé « observatoire du dialogue social » mais qui n'est pas un nouvel organisme - associant l'ensemble des administrations, organismes et chercheurs produisant des données, études et connaissances des pratiques en matière de dialogue social et de négociation. Sa production permettrait au ministère du travail de réaliser chaque année un « bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective », quantitatif et qualitatif	Ministère du travail	Courant 2018
19	Donner au « réseau d'observation du dialogue social et de la négociation collective » (l'observatoire) les moyens de suivre les pratiques en matière de négociation collective et de dialogue social en mettant en place un dispositif approprié d'enregistrement, de remontée et d'exploitation des données relatives à l'état de la négociation collective et du dialogue social (encadrement méthodologique des remontées voire déploiement d'un SI approprié...)	Ministère du travail	Courant 2018
20	Réunir une fois par an une composition aménagée de la CNNC. Siégeant sous la forme d'une « Commission supérieure nationale de la négociation collective » (CSNNC), elle réunirait, sous la présidence du ministre du travail, les « numéros un » des organisations syndicales et patronales représentatives. Eclairée par le bilan annuel du dialogue social et de la négociation collective, cette CSNNC permettra aux acteurs qui la composent d'échanger sur l'état du dialogue social dans le pays ainsi que sur les perspectives souhaitables de développement et, si les partenaires en conviennent, de définir un agenda social	Ministère du travail	Dès 2018
21	Créer des « Journées du dialogue social » réunissant chaque année, sur une journée ou deux, au ministère du travail, rue de Grenelle, des acteurs de terrain (management et délégués syndicaux) venant témoigner des innovations apportées par le dialogue social d'entreprise et de branche, montrant la vitalité du dialogue social en France, ses progrès et ses difficultés à surmonter parfois. Ces journées permettraient de valoriser les pratiques innovantes et leurs acteurs et contribueraient à diffuser la culture du dialogue social dans notre pays	Ministère du travail	Dès 2018

Liste des personnes auditionnées

1/ Cabinets.

Elysée :	M. Pierre-André IMBERT
Matignon :	M. Franck MOREL
Ministère du travail :	M. Antoine FOUCHER Mme Claire SCOTTON

2/ Représentants des partenaires sociaux.

Organisations patronales

CPME :	M. Jean-Michel POTTIER M. Florian FAURE
MEDEF :	M. Alexandre SAUBOT M. Adrien TEURKIA
U2P :	M. Alain GRISET M. Pierre BURBAN
UDES :	M. Sébastien DARRIGRAND M. Jean-Baptiste MOUSTIÉ

Organisations syndicales

CFDT :	M. Laurent BERGER Mme Marylise LEON M. Thierry CADART M. Corinne RAFFINI M. Christophe CLAYETTE
CFE-CGC :	M. Gilles LECUELLE Mme Karina AITOUFELLAH
CFTC :	M. Philippe LOUIS M. Richard BONNE
CGT :	Mme Nathalie METCHE-NICKLES M. Jacques ELIEZ M. Alain ALPHON-LAYRE
CGT-FO :	Mme Christelle GILLARD M. Frédéric SOUILLOT
UNSA :	Mme Sylvie LIZIARD

3/ Organisations professionnelles de branche.

CNAIB :	Mme Michèle LAMOUREUX
CNEA :	M. David CLUZEAU Mme Violaine TROSSEILLE M. Thibault LONCKE
FCD :	M. Jacques CREYSSEL M. Renaud GIROUDET
FNTP :	Mme Florence SAUTEJEAU M. Jean CERUTTI

4/ Représentants d'entreprises (DRH ; DRS ; Directeurs des affaires juridiques).

Air France :	Mme Juliette DUSSAULE Mme Isabel GONCALVES Mme Antonia MALLEA
Carrefour :	M. Jean-Luc DELENNE
EDF :	M. François JEANNIN
Mediapost :	Mme Sylvie CAVALIE
Solvay :	Mme Maud GOUJON-COULARD

5/ Institutions et organismes divers.

Conseil économique social et environnemental :	M. Patrick BERNASCONI M. Jean GROSSET Mme Sylvie BRUNET M. Luc BERILLE M. Lionel MARIE M. Jean-François PILLIARD M. Jean GROEME Mme Nathalie VAYSSE
AGFPN :	Mme Clara SORIN
Centre européen de ressource des groupements d'employeurs :	M. France JOUBERT
Comité d'évaluation des ordonnances :	Mme Sandrine CAZES M. Marcel GRIGNARD M. Jean-François PILLIARD
Conférence des grandes écoles :	M. Philippe REGIMBART Mme Imen MISSAOUI
Conférence des présidents d'universités :	M. Khaled BOUABDALLAH M. François GERMINET
France Stratégie :	Mme Hélène GARNER M. Antoine NABOULET Mme Emmanuelle PROUET
OIT (Bureau pour la France) :	M. Cyril COSME

6/ Administrations et opérateurs divers.

Administrations centrales

DARES :	M. Patrick POMMIER
DGEFP :	Mme Carine CHEVRIER-FATOME Mme Stéphanie FILLION M. Mikaël CHARBIT Mme Natacha DJANI Mme Isabelle GRANDJEAN-RANCE
DGT :	M. Yves STRUILLLOU

M. Laurent VILBOEUF
M. Hervé LANOUZIERE ;
Mme Charlotte CARSIN ;
Mme Nathalie QUELQUEJEU
Mme Azadeh AKRAMI-CASTANON
Mme Laurence RIVOAL
Mme Laurane BOURON
Mme Sarah MARCATO

DRH des ministères sociaux :

M. Hubert BOUCHET

Opérateurs divers

INTEFP :

M. Bernard BAILBE
M. Pierre-Jean ROZET
M. Sébastien GROSJEAN

Instituts du travail :

M. Yann LEROY
M. Nicolas MOIZARD
M. Mario CORREIA



Liste des sigles

AGFPN	Association de gestion du fonds paritaire national
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARESO	Appui aux relations sociales en entreprises
CE	Comité d'entreprise
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale du travail
CGT-FO	Confédération générale du travail – Force ouvrière
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF	Congé individuel de formation
CNEA	Conseil national des employeurs d'avenir
CNNC	Commission nationale de la négociation collective
CPF	Compte personnel de formation
CPME	Confédération des petites et moyennes entreprises
CPRI	Commission paritaire régionale interprofessionnelle
CSE	Comité social et économique
CSNNC	Commission supérieure nationale de la négociation collective
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGT	Direction générale du travail
DP	Délégué du personnel
DRH	Directeur/direction des ressources humaines
DRS	Directeur/direction des relations sociales
ESCP	Ecole supérieure de commerce de Paris
FESS	Formation économique sociale et syndicale
FNTTP	Fédération nationale des travaux publics
FSE	Fonds social européen
GEPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
INTEFP	Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle
IRES	Institut de recherches économiques et sociales
IRP	Instance représentative du personnel
JITE	Journée des initiatives territoriales pour l'emploi
MARS (base)	Mesure de l'audience et de la représentativité syndicale
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
PIC	Plan d'investissement compétences
PME	Petite et moyenne entreprise
RAEP	Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
RH	Ressources humaines
SI	Système d'information
TPE	Très petite entreprise
UDES	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
U2P	Union des entreprises de proximité

