

Capitaliser

Cahier
de l'Anact
n°3



**Faire du CSE un levier
de l'amélioration des
conditions de travail**

Janvier 2023

FAIRE DU CSE UN LEVIER DE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL



Appel à projets Fact « Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail et de qualité du dialogue social »

En février 2019, l'Anact lançait cet appel à projets financés par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). Le 5 avril 2022, un séminaire de clôture réunissait plusieurs porteurs de projets ayant répondu à cet appel à projets. Ensemble, ils ont tiré les principaux enseignements de leurs expériences. Ce cahier retrace leurs points de vue et leurs recommandations pour agir et répondre aux différentes problématiques soulevées.

Veille, analyse et enseignements de terrain

03	07	17	19
<u>Enjeux de la mise en place des CSE</u>	<u>Quatre axes de capitalisation et des pistes pour agir</u>	<u>Mise en perspective et ressources</u>	<u>Pour aller plus loin</u>

Enjeux de la mise en place des CSE

1. Objectifs de l'appel à projets et présentation des principaux projets menés

Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont, par de nombreux aspects, introduit des réformes significatives sur le champ du dialogue social, notamment sur les questions de santé au travail et de conditions de travail. L'élargissement du champ de la négociation collective et la refonte du paysage des instances représentatives du personnel avec le regroupement des trois anciennes instances - DP, CE, CHSCT - dans une instance unique, le Comité social et économique (CSE) est une des mesures phare de la réforme. A l'heure des premières évaluations sur la mise en œuvre des ordonnances et des pratiques susceptibles de leurs être associées¹, les enseignements issus de l'appel à projets du Fact « Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail et du dialogue social », restitués ici, viennent confirmer certaines tendances proposer des axes de progrès dans le fonctionnement des CSE.

Début 2019, au lancement de cet appel, les entreprises ont été confrontées à de multiples questions : comment mettre en place son CSE ? Quelles modalités d'organisations et de fonctionnement favoriser ? Sur quoi et comment négocier ? Quelles articulations possibles entre les problématiques économiques et conditions de travail ? Dans cette phase de transition, le Fact a choisi de s'intéresser plus particulièrement aux plus petites entreprises - entre 11 et 50 salariés - où les réticences sont fortes et le manque d'appétence pour la fonction de représentant du personnel marqué.

Objectif : encourager des actions innovantes visant à sensibiliser, outiller et accompagner les PME-TPE pour qu'elles dépassent la logique d'une simple mise en conformité et construisent des CSE véritables leviers d'amélioration des conditions de travail et du dialogue social.

20 projets ont été retenus sur une quarantaine de demandes d'aides déposées. Pour deux tiers des projets, l'objectif consistait à accompagner la mise en place de CSE dans des entreprises de moins de 50 salariés dans une optique de développement d'une dynamique sociale. Le dernier tiers renvoyait à des expérimentations ambitieuses en matière de prévention des risques professionnels impulsées par des CSE nouvellement installés. Plusieurs projets portés par des acteurs de branches et des organisations syndicales ont également produit des outils et recommandations utiles pour les entreprises. Enfin, quelques projets sont venus consolider des actions engagées par des Observatoires départementaux d'analyse et d'appui au dialogue social (ODDS) mis en place en 2018, afin de favoriser et encourager le développement du dialogue social et la négociation collective dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Un peu plus de deux ans après le démarrage de ces expérimentations, le moment est venu de partager livrables et éléments de bilan qui ont fait l'objet d'un séminaire de travail le 5 avril 2022. C'est l'objectif de ce cahier « Capitaliser » dédié à l'appel à projets du Fact.

¹ [Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations du travail - Rapport 2021 du comité d'évaluation](#)

Porteurs de projet	Nature du projet	Région
COORACE	Accompagnement de 10 structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) dans la construction de leur dialogue social avec élaboration d'accords intra entreprises et proposition d'une offre d'accompagnement pour tous les adhérents de cette fédération.	National
RECTO VERSO	Action collective territoriale inter - sectorielle avec l'accompagnement de 11 entreprises et un travail de capitalisation sur les déterminants d'un dialogue social constructif dans les PME-TPE.	Auvergne-Rhône-Alpes
ADMR O7	Démarche QVT ambitieuse pilotée par le CSE d'un réseau ADMR avec, notamment, la réalisation d'une formation action sur les pratiques managériales prenant en compte la QVT et favorisant le dialogue social.	Auvergne-Rhône-Alpes
DAHLIR	Démarche de cette association de l'ESS autour de la mise en place d'un dialogue social innovant. Accompagnement juridique et outils spécifiques adaptés à la structure.	Auvergne-Rhône-Alpes
Famille rurale 35	Appui sur la mise en place du CSE pour sensibiliser et co-construire un dialogue social de qualité au sein de l'ensemble des structures participantes.	Bretagne
Action domicile	Démarche au sein d'une structure d'aide à domicile de 28 salariés. Réflexion globale sur les conditions de travail à la suite de la mise en place du CSE et travaillée par cette instance.	Hauts-de-France
CRÉATION PERRIN	Démarche globale de prévention des risques professionnels pour cette PME artisanale de 65 salariés, en s'appuyant sur le CSE récemment mis en place.	Hauts-de-France
CABREMA TP	Mise en place d'actions en matière de santé et sécurité au travail pour cette entreprise du BTP, avec appui de son CSE : développement d'éléments de démarches et d'analyse des risques.	Hauts-de-France
Centre de coordination Dépistage des cancers	Démarche pour outiller et faire monter en compétences le CSE avec une perspective d'accord sur l'organisation du temps de travail et une GPEC.	Hauts-de-France
CITÉO	Accompagnement d'une réflexion sur un projet d'évolution du modèle économique en s'appuyant sur le CSE et au regard des enjeux stratégiques de l'association.	Hauts-de-France
Mission locale en Douaisis	Accompagner la mise en place du CSE et, plus globalement, améliorer le dialogue social, en lien avec des enjeux de prévention des risques psycho-sociaux.	Hauts-de-France
IRIAE	Démarche d'accompagnement de 8 structures de l'insertion dans la mise en place de leur CSE en y intégrant un travail spécifique sur la prévention des risques, la santé, la sécurité et les conditions de travail.	Hauts-de-France
NEEDD ECO PROPRETÉ	Accompagnement du CSE dans la prise en compte des questions de santé, sécurité et conditions de travail dans le cadre d'un changement organisationnel.	Hauts-de-France

APAJH 17	Démarche de cette association du secteur médico-social autour de la QVT avec outillage du CSE pour élaborer le plan d'action.	Nouvelle Aquitaine
Télérad	Mise en place du Cse au sein d'une PME de 20 salariés avec diagnostic et formation action pour construire un CSE sur mesure.	Nouvelle Aquitaine
CFE CGC (Pour l'ODDS de l'Ariège)	Analyse de pratiques et des besoins des entreprises sur le champ du dialogue social pour élaborer des outils portés par l'observatoire d'analyse et d'appui au dialogue social de l'Ariège).	Occitanie
MEDEF 34 (Pour l'ODDS de l'Hérault)	Identification des freins et leviers dans la mise en place des CSE par une étude qualitative et quantitative auprès des entreprises de l'Hérault.	Occitanie
URIOPPS Occitanie / Incubateur de CSE	Déploiement d'un « incubateur » Cse afin d'amener les établissements et services sociaux et médico-sociaux à concevoir des nouvelles pratiques de dialogue social pour améliorer les CDT et le fonctionnement des structures.	Occitanie
Sobac	Mise en place du CSE dans une PME de plus de 100 salariés avec ambition d'un accord sur le dialogue social incluant des indicateurs de suivi de la QVT.	Occitanie
UIMM Vaucluse	Démarche d'accompagnement de 5 entreprises adhérentes dans la mise en place du CSE.	Provence-Alpes-Côte d'Azur

2. Renforcer le CSE pour un dialogue social de qualité, au delà du formalisme de l'instance

Les données sur les CSE et toutes les études qualitatives menées convergent pour montrer que le fonctionnement des nouveaux CSE est encore très loin d'être stabilisé. L'appropriation a pu être perturbée par la crise sanitaire. Pour autant, une tendance majoritaire est celle d'un passage très formel au CSE, abordé comme une contrainte juridique avec des possibilités de construire des CSE « sur-mesure » peu saisies par les acteurs. Or, la crise sanitaire a aussi soulevé l'enjeu du renforcement du dialogue social : du fait de la place de la santé prise dans les organisations, de la place des salariés dans la gestion de la prévention et de la visibilité donnée aux pratiques de dialogue social dans la période.

Les retours d'expérience et accompagnements réalisés par le réseau Anact-Aract convergent avec les constats et réflexions issus des projets soutenus par le Fact et conduisent le réseau à formuler des tendances et porter plusieurs points d'attention.

- Le partage des informations sur les données économiques et sociales

Articuler les sujets de santé au travail aux questions stratégiques et économiques de l'entreprise est l'ambition originelle du CSE. La crise sanitaire a révélé tout l'intérêt d'envisager conjointement les questions de

santé au travail et les enjeux de pérennité et de stratégie de l'entreprise. Elle a révélé aussi la difficulté pour les acteurs des CSE à articuler une appréhension des sujets au niveau technique et de terrain avec une approche globale sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise. La concentration sur le CSE d'un champ très vaste de sujets à aborder ne crée pas mécaniquement une meilleure articulation des enjeux stratégiques, économiques et sociaux. Le débat au sein des CSE peine à embrasser une approche globale des sujets à traiter. Le partage des informations dans l'instance est un des leviers indispensables pour tendre vers cet objectif. L'activité d'un CSE peut être totalement paralysée faute d'informations partagées. En particulier dans les PME on voit que le traitement des questions économiques et stratégiques au sein des CSE reste très faible. Cela renvoie à des questions de compétences des élus mais aussi à leurs difficultés à obtenir des informations nécessaires de la part des directions ou, dans certaines configurations, d'une distance importante entre les IRP et les lieux effectifs de décision sur ces questions stratégiques. Ce constat réaffirme également la nécessité que les membres du CSE, tant employeur que représentants des salariés, soient formés aux sujets et aux méthodes du travail paritaire.

- Les approches en matière de Santé, sécurité et conditions de travail (SSCT)

Dans les instances, lorsque les fonctionnements de CSE restent très formels, les sujets SSCT sont abordés une fois par trimestre parmi d'autres sujets. Dans les faits, cela a réduit la place occupée par ces sujets par rapport à la situation antérieure avec les CHSCT qui portaient leur action uniquement sur ces préoccupations.

Outre une place moindre pour les sujets SSCT, c'est également l'approche du champ SSCT qui demeure souvent assez restrictive. Qu'il y ait une commission SSCT ou pas, il subsiste des difficultés à intégrer les dimensions organisationnelles, managériales ou psychosociales des activités de travail. Il en ressort une approche du champ SSCT centrée sur la protection en matière de sécurité et le respect des consignes, conduisant à des actions très normatives.

C'est aussi la question de la proximité qui est en jeu et qui reste souvent non résolue. Avec des missions plus larges et plus exigeantes pour les membres de CSE, le temps disponible, pour les représentants du personnel, pour être en contact avec les salariés, semble réduit. Par ailleurs, avec une centralisation du CSE observée dans certaines PME de taille importante, l'articulation avec les représentants de proximité n'a pas encore été trouvée et leur recours reste assez faible. S'agissant des plus petites entreprises la question se pose différemment : elles sont moins concernées par ces phénomènes de centralisation mais la question de l'ancrage terrain reste entière. L'accès aux salariés et aux situations de travail restent difficiles, soit parce que ce n'est pas facilité par les directions, soit parce que les représentants du personnel ne sont pas outillés pour enquêter auprès de leurs collègues, pour formuler des problématiques collectives.

- L'attractivité des mandats

Avec des exigences nouvelles pour les élus devant occuper un champ d'action élargi, nombre de représentants du personnel au CSE font état d'un travail exigeant, lourd et complexe et expriment un sentiment d'épuisement, renforcé par la crise sanitaire.

Des tensions, de différents ordres sont également exprimées. Une tension entre la nécessité d'assurer au mieux son mandat de représentation et la nécessité d'assurer son travail dans des conditions acceptables par sa hiérarchie¹, par ses collègues et par soi-même. Une difficulté liée à la relation avec les salariés : difficultés d'accès aux situations de travail, manque de méthodologie de recueil et d'analyse des ressentis des salariés, difficulté à transformer des questions individuelles en enjeux collectifs.

De fait, le CSE est victime d'un manque d'attractivité ; cela pose la question du renouvellement des instances avec un risque renforcé de carence.

- Les effets du travail à distance sur le dialogue social et les collectifs de travail

Enfin, la digitalisation interroge les modalités du dialogue social qui porte de potentiels effets positifs par le fait de pouvoir l'organiser à distance et de conserver une certaine proximité individuelle et collective avec les salariés, notamment en contexte de crise sanitaire. Le renforcement de la participation des acteurs, l'instantanéité des remontées des salariés sur le travail par l'administration de questionnaires et de sondages, sont autant d'évolutions favorisant la qualité du dialogue social permise par ces nouvelles modalités de communication. A contrario, la digitalisation questionne sur la rationalisation et le caractère formel du dialogue social potentiellement distendu : positionnement « flou » des acteurs, perte de l'informel et des moments d'échanges en bilatéral, appréciation faible de la représentation des salariés éloignés du lieu de travail par le travail à distance... La crise sanitaire a renforcé l'individualisation, ce qui pose la question de l'accessibilité du dialogue social dans ces contextes. Comme cela a été le cas dans les organisations du travail « hybrides » post confinements, le dialogue social en présentiel et en distanciel doit être repensé, tout comme les liens entre les IRP et salariés.

Le séminaire de clôture du projet Fact en avril 2022 a permis de dégager quatre grands axes de réflexion. Les constats et enseignements tirés de ces projets sont porteurs de possibles pistes et permettent de formuler quelques recommandations pour agir.

Quatre axes de capitalisation et des recommandations pour agir

1. Le renouvellement ou la mise en place des CSE : freins et leviers

De nombreuses petites et moyennes entreprises sont dépourvues de CSE faute de candidats. La méconnaissance de cette nouvelle instance, une représentation d'inutilité du dialogue social dans les petites entreprises, parfois associée à des craintes de se présenter, côté salariés, de fonctionner avec une représentation du personnel, côté employeurs, sont importantes. Le CSE demeure une instance peu connue des salariés. Et lorsqu'un CSE existe, c'est surtout pour son volet « Œuvres sociales et culturelles » qu'il est repéré par les salariés qui méconnaissent notamment les attributions du CSE en matière de santé et de conditions de travail. Beaucoup d'employeurs de petites et moyennes entreprises questionnent l'utilité d'une telle instance de représentation pour des structures de petites tailles ou envisagent le CSE comme un coût et une contrainte plutôt que comme un investissement dans la performance de l'entreprise. Par ailleurs, l'expression de fatigue de nombre d'élus de CSE indique que la représentation du personnel n'est jamais définitivement acquise et que les fonctionnements des CSE doivent être améliorés ; sans quoi les risques de carence demeurent élevés. Or, dans un contexte d'incertitude et d'instabilité pour les entreprises, le dialogue social est un véritable appui pour anticiper et accompagner les mutations du travail. Le renouvellement du CSE est l'occasion de redéfinir les règles et de renégocier les accords du premier mandat pour mieux les adapter au contexte de l'entreprise.

Comment lever les craintes ? Comment convaincre de l'utilité du CSE pour répondre aux attentes et besoins des salariés et construire des fonctionnements collectifs performants ? Comment prévenir les carences, motiver les salariés pour cette fonction de représentation ? Comment rendre attractif le CSE ?

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Développer une culture du dialogue social

- **Informé, s'informer, mieux comprendre les enjeux du CSE : développer des actions d'information au sein des entreprises.** En amont des élections, organiser des séances d'information à destination des salariés : selon le contexte de l'entreprise, ce sont les employeurs, les élus, des intervenants extérieurs qui peuvent assurer cette mission d'information. Une fois le CSE en place, communiquer sur l'existence même du CSE, sensibiliser, dès leur arrivée, les nouveaux

salariés à l'existence du CSE et à son rôle, donner fréquemment de la visibilité sur les sujets du dialogue social dans l'entreprise. En tant qu'employeurs et salariés, aller chercher de l'information sur le CSE en mobilisant des réseaux multiples d'informations : syndicats, fédérations, acteurs institutionnels. Sur ce dernier point, le projet porté par COORACE, présenté ci-après, montre bien le rôle essentiel que jouent les organisations syndicales, les fédérations professionnelles, dans cette information.

- **Rendre le CSE attractif : développer un dialogue de qualité.** Partager une information de qualité, favoriser l'expression des différents points de vue, développer les compétences des élus et de la direction sur les sujets à traiter et les processus du dialogue social (information, consultation, concertation, négociation), organiser des formations communes ou conjointes pour renforcer la coopération et permettre l'inter connaissance.
- **Valoriser les actions du CSE.** Réaliser un bilan annuel sur le fonctionnement du CSE et le partager : ce qui a été fait pour l'entreprise et les salariés. Montrer les réussites en capitalisant sur les actions et les pratiques mises en œuvre : cela montre la valeur des actions menées et positionne l'instance comme un vrai lieu de travail et de production. A titre d'exemple, les séances d'information et d'échanges avec les salariés, organisées par les élus de l'association DHALIR, a contribué à la mise en visibilité du CSE et de son utilité.
- **Donner « envie » aux salariés de se présenter, valoriser les parcours / donner des perspectives pour l'après-mandat.** Clarifier le cadre de l'engagement des élus (délégations en heures, quand et comment elles peuvent être prises ...) mais aussi l'articulation avec le travail quotidien. Lever les craintes de représailles. Assurer la continuité du CSE lors des élections et transférer aux nouveaux élus les dossiers et l'historique. Donner accès à des formations pour le développement des compétences nécessaires à l'exercice du mandat. Faciliter l'exercice du mandat, notamment en sensibilisant le management de proximité aux rôles et missions des élus, en favorisant les liens entre représentants et salariés. Valider et valoriser les compétences acquises dans l'exercice des mandats. Par exemple, chez DAHLIR, faciliter, durant la crise sanitaire, l'organisation de temps d'échanges entre représentantes du personnel et salariés, sur le temps de travail, a été une ressource essentielle pour l'exercice du mandat des élus.

FOCUS COORACE : COMITÉ DE COORDINATION D'AIDE AUX CHÔMEURS

Mise en place du CSE dans des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

La Fédération nationale s'est attachée dans ce projet à accompagner des structures d'insertion par l'activité économique pour leur permettre de construire leur dialogue social et les doter de CSE. Le défi est de taille : les entreprises du réseau ont toujours été nombreuses à constater un PV de carence lors des élections des représentants du personnel.

Accompagner 12 structures d'insertion par l'activité économique pour la mise en place des CSE et les aider à structurer un dialogue social de qualité, tant avec des salariés permanents qu'en parcours : telle a été la gageure de la fédération COORACE.

Objectifs : expérimenter et formaliser des pistes pour un dialogue social adapté aux spécificités des SIAE. Après une journée nationale pour lancer la dynamique globale de l'action, des accompagnements individualisés ont été réalisés pour les élections au sein de 12 structures. 10 d'entre elles ont procédé à leurs élections et seulement deux ont signalé des procès-verbaux de carence et une structure a engrangé un taux de participation de 80 %. Au total, cinq salariés en parcours d'insertion ont été élus, titulaires ou suppléants, ce qui est exceptionnel en termes de mobilisation car ce sont des salariés qui ne sont pas dans la structure au long court, les SIAE constituant des tremplins vers l'emploi durable. Toutefois c'est primordial que leurs attentes et besoins soient représentés. Cette expérience de la démocratie sociale fait en outre partie, pour les salariés en parcours, du processus d'insertion. Dans l'installation de ces dynamiques, les échanges avec les syndicats ont été fructueux. L'action soutenue par le Fact montre qu'ils ont un rôle à jouer dans le secteur de l'IAE à tous les niveaux (négociation du PAP, formation et information du personnel). De son côté, la fédération joue un rôle clé dans la sensibilisation et l'information auprès des directions des structures sur les potentialités du dialogue social et auprès des salariés et notamment des salariés en parcours sur leurs droits. Les besoins d'information sont élevés et les actions de sensibilisation sont incontournables pour lever les craintes de ces structures parfois persuadées que leurs spécificités rendent impossible le développement du dialogue social. Par l'exemple et les pratiques, Coorace a montré que c'est possible. Les structures ayant participé à l'action collective, quant à elles, témoignent de l'effet positif de la mise en place des CSE sur les dynamiques internes (développement des collectifs de travail, proximité plus grande avec les salariés en parcours, par exemple). Ces témoignages, partagés avec d'autres structures n'ayant pas participé à l'action collective, ont permis de les convaincre de s'engager dans cette voie du dialogue social. Reste à poursuivre les expérimentations et réflexions pour préciser et défendre les spécificités du dialogue social dans les SIAE. Coorace poursuit son engagement dans cette direction.

FOCUS DAHLIR

Prévenir la carence de candidats au CSE avant sa mise en place, travailler ses contours et son utilité au sein de l'association

Dahlir a été accompagnée dans la mise en place de son CSE et la définition de sa feuille de route. Pour cette association qui n'avait connu qu'une élection, soldée par un PV de carence, et dont les acteurs étaient novices en matière de dialogue social, tout était à construire.

Dahlir dont la mission est l'intégration des personnes en situation de handicap dans les loisirs et activités sportives, comptaient une vingtaine de salariés au démarrage de l'action et une quarantaine à la fin. Créé en 2012, elle met en place son CSE en juillet 2019 après avoir connu une situation de carence aux élections précédentes. La direction, convaincue de l'utilité du dialogue social et soucieuse d'avoir des candidats pour les élections du CSE, propose aux salariés d'anticiper celles-ci pour éviter un renouvellement de carence. La fonction de « médiateur du dialogue social », sans statut juridique, soumise au vote en assemblée générale et définie dans ce même espace, est alors créée. Deux salariées acceptent d'occuper cette fonction et de préparer les prochaines élections (en s'informant sur le CSE, en organisant des AG avec le personnel, en échangeant avec la direction sur leurs attentes respectives). Par vote du personnel, elles sont désignées candidates puis élues au CSE en 2019. L'accompagnement du Fact a visé l'élaboration du règlement intérieur et d'une feuille de route pour l'action du CSE pour 2020, des axes d'action prioritaires ont ensuite été dégagés. Par exemple, l'analyse des déterminants de la qualité de vie au travail des salariés constitue l'un de ceux-ci. Sa mise en œuvre incluait plusieurs étapes : construction d'un questionnaire par le CSE, recueil des réponses des salariés par les élues, partage et analyse des éléments de synthèse en CSE. Mars 2020, la crise sanitaire vient percuter ce processus de travail. Des « causeries » sont alors mises en place durant le 1^{er} confinement, à l'initiative des élues. Tous les quinze jours, les élues proposaient une réunion en visioconférence, avec tous les salariés (sur leur temps de travail) qui faisaient remonter leurs questions et difficultés. Après analyse par les élues, ces éléments étaient partagés en CSE. La participation des salariés fut massive. Ce dispositif a installé une forme de communication et de travail entre les élues et les salariés. La Direction comme les élues considèrent que la crise sanitaire fut l'occasion d'un apprentissage positif et d'une mise en visibilité de l'utilité de l'instance. En 2021, pour être en cohérence avec l'accroissement massif des effectifs de l'association, les élues démissionnent et des élections sont à nouveau déclenchées. Les élues ont contribué à la recherche de nouveaux candidats en organisant des réunions d'information et d'échanges avec les salariés : présentations du CSE (sous forme de vidéos ludiques), de leur activité d'élues, des projets développés, des apports du CSE. Quatre nouveaux élus (2 titulaires et 2 suppléants) siègent désormais au CSE. La direction a témoigné de son expérience du dialogue social auprès d'employeurs de structures appartenant au secteur du sport (fédérées en syndicat).

2. L'ambition d'une approche globale et du positionnement du CSE comme un acteur clé de la prévention : entre intentions et réalités

L'une des ambitions à l'origine de la création des CSE est de réunir les thématiques de santé au travail avec les autres prérogatives du CSE pour renforcer la dimension stratégique de la santé au travail et sa prise en compte dans les processus de décision. La transversalité des sujets est une opportunité pour que les projets discutés en CSE soient examinés dans leur globalité (stratégique, économique, organisationnelle, financière, RH, santé, sécurité, conditions de travail). Mais elle nécessite aussi, pour les élus, la maîtrise d'un champ élargi de sujets qui renvoie à des besoins en compétences (maîtrise des sujets traités au sein de l'instance et des processus de dialogue social) et en moyens (en temps et en ressources). La question de la mise en pratique effective de cette approche transversale reste entière. Les membres de CSE témoignent de difficultés à prioriser les sujets, à maintenir un traitement des questions SSCT au plus près des situations de travail. Par ailleurs, le développement, au sein des CSE, d'approches collectives et préventives intégrant les dimensions liées à l'organisation du travail, demeure un axe d'amélioration important. En effet, dans nombre de situations, les points SSCT traités au sein du CSE portent principalement sur le suivi des accidents associé à une approche normative en matière d'hygiène et de sécurité : rappel et respect des prescriptions, port des équipements de protection individuelle, formation aux « bons comportements ».

Comment développer la capacité des acteurs du dialogue social à faire vivre cette instance « unifiée » traitant de questions très diverses ? Comment prioriser les sujets ? Comment favoriser, au sein du CSE, un traitement efficace des questions de santé et de conditions de travail ?

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Mettre la question du travail au cœur du dialogue social :

- **Développer un travail de proximité et renforcer le travail d'analyse des élus.** Outiller les élus pour appuyer le travail de recueil d'informations auprès des salariés. Renforcer leurs capacités d'analyse pour formuler des alertes et des problématiques collectives. Fluidifier les liens représentants-salariés : améliorer les outils de communication (mails, intranet, questionnaire...), sensibiliser l'encadrement de proximité aux rôles et missions du CSE pour qu'il facilite ce lien. Au sein de Need Propreté par exemple (projet présenté ci-dessous), l'accompagnement des élus du CSE au développement d'un questionnaire auprès des salariés, a contribué à construire le lien entre les élus et les salariés.
- **Prioriser l'action du CSE sur les problématiques spécifiques de l'entreprise.** S'appuyer sur les remontées des élus pour définir des priorités d'action pour le CSE. Construire une complémentarité entre le dialogue quotidien entre salariés et avec leur encadrement et le dialogue dans le cadre du dialogue social. Formaliser un diagnostic partagé de l'entreprise sur les enjeux en santé, sécurité et conditions de travail permettant de prioriser les actions d'amélioration. L'investissement du CSE de l'ADMR 07 sur la question des conditions de travail des intervenantes à domicile est un exemple de ce processus de travail autour d'un diagnostic partagé (projet développé ci-dessous).
- **Construire un langage partagé et expliciter les attendus respectifs vis-à-vis du dialogue social.** Travailler une définition commune d'un dialogue social de qualité en partageant les enjeux et attentes des différentes parties vis-à-vis du dialogue social ; améliorer la qualité des informations partagées : définir, en CSE, les informations à transmettre aux élus et leur format sur les différentes dimensions économiques et sociales. Se former : identifier les besoins en formation des membres du CSE sur les contenus (aspects économiques, SSCT, QVCT...), les processus de dialogue social (les processus d'information-consultation, les étapes d'une négociation...) et sur les postures (écouter et respecter les différents points de vue, accorder légitimité et reconnaissance à tous les acteurs du dialogue social...). Définir un parcours de formation pour chacune des parties. Par exemple, le projet développé au sein de l'ADMR 07, a contribué au partage, en CSE, des éléments clés d'une démarche QVT, ce qui a facilité les échanges sur les conditions de travail des intervenantes à domicile.

FOCUS ADMR ARDÈCHE**Élaboration d'un guide à destination des employeurs et élus CSE du réseau ADMR pour favoriser le dialogue social et promouvoir la qualité de vie au travail**

Accompagnée par un consultant, l'ADMR, réseau associatif national de services à la personne, a expérimenté avec sa structure ardéchoise la constitution de son CSE, articulée à un travail spécifique sur la qualité de vie au travail des salariés. Au plus près des réalités du travail, le CSE a intégré la réflexion sur la gestion des plannings et l'importance du collectif, déterminants de la QVT dans ces métiers. L'expérimentation a permis la formalisation de points de repère, transférable à l'ensemble du réseau, pour faire des CSE des espaces de travail sur la QVT.

Depuis l'année 2018, le service des ressources humaines de l'ADMR 07 travaille sur l'amélioration des conditions de travail des intervenantes à domicile. Accompagné par un ergonomiste, l'objectif de la démarche était de se situer au plus près du métier et de formaliser ses contraintes et ressources. Résultat : le planning est apparu, comme souvent dans ces structures, comme le principal point d'achoppement des conditions de travail de ces salariées. L'accompagnement visant la mise en place du CSE a constitué une opportunité pour placer ces questions au cœur du dialogue social. Progressivement le CSE s'est approprié les éléments issus de l'analyse de l'activité des intervenantes, des entretiens entre les élus CSE et les intervenantes à domicile mais aussi les assistantes techniques qui conçoivent les plannings, ont complété ou précisé certains aspects. Le cloisonnement entre ces deux métiers qui n'échangeaient pas sur leurs contraintes respectives, est apparu très dommageable du point de vue des conditions de travail et du climat social. Parallèlement la direction de l'ADMR a inscrit la QVT dans les axes stratégiques de la structure. Une expérimentation d'« équipes solidaires de proximité » est mise en place dans deux associations pilotes et des retours d'expérience sont partagés en CSE. Ce dispositif organisationnel vise à constituer un collectif de 8 à 10 personnes, regroupées selon le critère géographique et le critère des compétences. Au centre de ce collectif, le bénéficiaire et son « plan d'aide » autour duquel les professionnels des différents métiers (intervenants et administratifs) s'organisent. Ces équipes ont acquis davantage d'autonomie dans l'élaboration des plannings, d'abord conçus par ce collectif en fonction des besoins des bénéficiaires et des contraintes de chaque personne. L'équipe constitue aussi un espace d'échanges sur les pratiques professionnelles. L'inscription de ce projet sur la QVT au sein du CSE a permis à ses membres de partager des méthodes (approche de la QVT, analyse des situations de travail) et d'expérimenter des manières de travailler au sein de l'instance pour mettre en œuvre ses attributions. La coproduction d'un référentiel d'approches et de pratiques et sa formalisation dans un guide favorise l'appropriation et la transférabilité au sein des structures du réseau.

FOCUS NEED PROPRETÉ**Professionaliser les membres du CSE sur les questions SSCT**

Cette entreprise spécialisée dans la réalisation de prestations de nettoyage comprenant environ 200 salariés, a souhaité associer à la mise en place de son CSE, une démarche de professionnalisation et d'accompagnement de ses membres (élus et direction). L'objectif : mieux prendre compte les attentes et besoins des salariés dans les projets d'évolution organisationnelle à venir.

Dans un contexte de renouvellement des élus et de la direction, les membres du CSE ont partagé, dès les premières réunions de l'instance, le besoin de mieux appréhender le rôle du CSE et d'apprendre à travailler ensemble.

Première étape de l'accompagnement par une consultante, la formalisation des enjeux à prendre en compte, spécifiques à l'entreprise : dispersion géographique des salariés sur les sites client, identification au client plutôt qu'à l'employeur, collectif éclaté, double prescription de l'employeur et du client pour l'organisation du travail et les conditions d'exercice des missions confiées aux salariés, hétérogénéité des conditions de travail selon les sites client, des salariés majoritairement à temps partiel. Puis l'accompagnement s'est poursuivi sous la forme d'une formation-action permettant aux membres du CSE de partir des besoins de terrain et d'apprendre des nouvelles méthodes de travail par la pratique.

Une première action a visé à faire connaître le CSE et son rôle aux salariés : passation d'un questionnaire adressé par les élus aux salariés pour appréhender leur niveau de connaissance de l'instance et leurs attentes, séances d'information auprès des salariés sur le CSE. En retour cela a permis aux élus de prendre la mesure de leur rôle et de se rapprocher des salariés. Il s'est ensuite agi de mieux positionner le CSE par rapport aux négociations obligations (en l'absence d'organisation syndicale). Le CSE a choisi de travailler une méthodologie en partant du thème de l'égalité homme/femme. Un plan d'action a été élaboré et validé par la Dreet.

Enfin, le CSE a travaillé à la co-construction d'outils pour améliorer la QVT. Le thème de la formation a été repéré par les élus comme un thème porteur d'attentes pour les salariés. Le CSE a construit des supports d'information et de communication auprès des salariés sur les diverses voies de formation et les processus de reconnaissance des acquis et de l'expérience.

À l'issue de l'accompagnement, les élus ont plus fortement perçu leur rôle et l'importance du lien avec les salariés. Toutefois, demeurent, pour les élus, des difficultés pour maintenir ce lien avec des moyens temporels et humains limités face à un collectif éclaté, les salariés intervenant de manière isolée sur de multiples sites.

Quels liens entre la crise sanitaire et le dialogue social ?¹

La crise sanitaire a été révélatrice de l'utilité du dialogue social dans les entreprises mais aussi de dysfonctionnements et des difficultés rencontrées par les acteurs. Elle a rappelé le besoin d'intégrer les approches de santé au travail et les enjeux de préservation de la santé des travailleurs. Les travaux conduits par l'Aract Haut-de-France sur ce sujet, à partir des projets déployés sur la région ont montré que la crise sanitaire avait été, dans certains cas, une opportunité d'apprentissage et d'innovation pour les acteurs du dialogue social avec une intensification des échanges entre directions, représentants des salariés et salariés sous des formes variables (visioconférence, échanges téléphoniques, mails, ...). Ce renforcement des liens des employeurs avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel avec des moyens adaptés et un dialogue ancré sur les réalités du travail a été pour ces structures un gage d'efficacité dans la gestion de la crise et la reprise de l'activité. Au-delà du télétravail qui a souvent été un sujet central, la mise en œuvre des gestes barrières, l'adaptation de l'organisation et l'élaboration de procédures de travail spécifiques, l'actualisation du document unique ou bien encore des enquêtes de suivi ont mobilisés les CSE nouvellement installés. Pour autant, il apparaît que la qualité du dialogue social durant cette période dépend fortement de la qualité du dialogue social d'avant crise.

La crise sanitaire a mis en exergue des tendances pré - existantes en matière de dialogue social dans les PME-TPE parties prenantes des projets soutenus par le FACT. Le renforcement du dialogue professionnel (direction - salariés) s'est parfois fait au détriment du dialogue social institutionnalisé avec un risque de fragilisation de ce dernier. Enfin, force est de constater que la crise est venue freinée le déploiement de plusieurs projets avec la nécessité d'adapter et de reporter certaines actions.

¹ [les organisations du travail à l'épreuve de la crise. Des pratiques de dialogue social](#)

3. Quels besoins en ressources, appui-conseils et montée en compétences des CSE ?

L'évolution de l'organisation du dialogue social est perçue comme complexe et floue et face à cette complexité il semble qu'employeurs comme salariés, en particulier dans les PME, manquent d'informations sur l'utilité même du dialogue social, sur les enjeux et les missions du CSE, ses règles de mise en place et de fonctionnement, la place des sujets SSCT au sein du CSE, ainsi que les modalités de négociation. Dans ce contexte, les besoins en outillage de toutes les parties prenantes sont importants : se doter de méthodes, favoriser l'accès aux ressources existantes, valoriser les innovations sur le terrain, se former chacun mais aussi ensemble tant sur les sujets à traiter que sur la façon de les traiter. La formation est un levier incontournable pour accompagner la montée en compétences des membres de CSE. Par ailleurs, la qualité du dialogue social est liée à la qualité de ce qu'il produit mais également aux modalités de travail en commun, des modalités qui permettent que chaque partie prenante ait la possibilité d'exprimer son point de vue dans le dialogue. Le renouvellement des pratiques nécessite de sécuriser les acteurs du dialogue social dans leur prise de responsabilité et la définition de nouvelles modalités de fonctionnement.

Il y a nécessité à faire progresser les méthodes et l'outillage des CSE : comment favoriser le partage des enjeux, comment mettre en mouvement les acteurs, avec quelle pédagogie ? Comment animer le CSE ? Comment formaliser et valoriser ses travaux pour favoriser la connaissance et la reconnaissance de l'instance ? Autant de questions qui amènent à adapter l'information et les formations, créer ou définir des lieux d'échanges, favoriser la transmission des compétences entre anciens et nouveaux acteurs du CSE.

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Faire progresser les méthodes et outils des CSE

- **Poser des constats partagés.** S'entendre, au sein du CSE, sur ce dont on parle : dialogue social, acteurs du dialogue social, consultation, concertation, négociation... Partager un état des lieux du fonctionnement du dialogue social et des enjeux spécifiques. Définir un CSE « sur-mesure » adapté à l'entreprise, en partant des constats partagés. Le diagnostic partagé du fonctionnement du dialogue social ou l'état des lieux des pratiques de prévention, mobilisés dans le cadre du projet porté par RECTO-VERSO (présenté ci-dessous) sont des outils qui facilitent le dialogue et le partage de contenus au sein des CSE
- **Améliorer le travail paritaire au sein des instances de dialogue social.** Renforcer l'expertise des élus, former les employeurs au dialogue social. Inciter aux formations communes ou conjointes pour apprendre à coopérer. Expérimenter la mise en place de nouvelles pratiques et manières de travailler ensemble : inciter les CSE à coproduire un référentiel d'approches et de pratiques à partir de la résolution d'un problème identifié en commun. L'accompagnement conjoint (employeur et représentants du personnel), proposé par l'ODDS 09, constitue un exemple de dispositif pour améliorer les capacités des acteurs à dialoguer et à négocier (projet présenté ci-dessous).
- **Favoriser les échanges de pratiques.** Créer ou faire vivre les espaces ressources, pour les acteurs du dialogue social (dans l'entreprise et hors l'entreprise). Favoriser les échanges de pratiques entre CSE (au niveau des territoires, au sein d'un secteur professionnel ...). Valoriser des pratiques d'entreprise pour inciter à innover. Animer les réseaux de formateurs des CSE pour contribuer à la production de référentiels communs, à l'innovation dans les principes pédagogiques (apprendre par la pratique). Par exemple, l'incubateur CSE développé par l'Uriopss Occitanie, est un dispositif innovant pour organiser les échanges de pratiques entre les acteurs de structures d'un même secteur.

FOCUS OBSERVATOIRE DÉPARTEMENTAL DU DIALOGUE SOCIAL 09

Expérimenter des actions à la hauteur des enjeux des entreprises du territoire

L'observatoire départemental d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation de l'Ariège (ODDS 09) a été créé suite aux Ordonnances Travail de 2017 pour favoriser et promouvoir le dialogue social dans les entreprises, notamment les plus petites.

Composé de représentants de la CGT, CGT-FO, CFTD, CFTC, CFE CGC, Solidaires, MEDEF, CPME, U2P, FESAC, UDES, FNSEA, l'ODDS est animé par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations (DDETSPP). L'ODDS 09 a initié ce projet et a souhaité dépasser l'analyse quantitative du dialogue social dans le département pour se doter d'un diagnostic qualitatif. Celui-ci permettant de dégager des pistes d'actions et l'élaboration d'outils d'appui aux entreprises (représentants du personnel, salariés et chefs d'entreprise), particulièrement à destination des TPE/PME du département, y compris celles n'étant pas dotées d'instances de représentation du personnel.

Il s'agissait pour les membres de l'ODDS 09 de sensibiliser les acteurs des entreprises à la logique actuelle dans laquelle les accords au niveau de l'entreprise ont une importance renforcée. L'ODDS 09 a sélectionné un cabinet conseil pour l'aider à conduire ce projet. La méthodologie suivie a permis d'analyser 50 accords déposés en 2018 et 2019 afin d'identifier la qualité de leur structuration et également les thématiques et modalités de négociation nouvelles, voire innovantes aux vues de la mise en place des CSE. Elle a nécessité de conduire des entretiens au sein de TPE-PME avant et pendant la crise sanitaire afin de percevoir la dynamique de dialogue social de l'entreprise et la méthodologie de négociation collective. Enfin, elle a permis de concevoir l'ingénierie de deux dispositifs d'accompagnement innovants en cours d'expérimentation : un dispositif de formation modulaire sur la prise en compte des questions de santé, sécurité et de conditions de travail dans les entreprises animé par l'Aract Occitanie, la Carsat Midi-Pyrénées et la DDETS-PP de l'Ariège et un deuxième dispositif proposé sous forme de parcours pour outiller employeurs et élus sur la négociation collective et les relations entre les acteurs du dialogue social.

FOCUS RECTO VERSO**Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail**

Le porteur de projet, Recto-Verso, un cabinet de conseil RH en management, a accompagné 12 entreprises de secteurs divers (transports, métallurgie, bâtiment, industrie), initialement avec ou sans CSE, pour les amener à positionner le CSE comme un outil d'amélioration des conditions de travail.

Construire leur propre dialogue social et leurs propres priorités en termes de SSCT : tel a été l'objet de l'accompagnement proposé par le cabinet Recto Verso à 12 entreprises (6 de plus de 50 salariés, 6 de moins de 50 salariés et au final 11 entreprises allant au bout du projet). Au démarrage du travail avec chaque entreprise : la réalisation de diagnostics partagés sur l'état des lieux du fonctionnement du dialogue social (à l'aide de l'outil d'auto-diagnostic réalisé par le réseau Anact-Aract) d'une part, sur les pratiques de prévention des risques (mobilisant la grille de positionnement en santé et sécurité au travail de l'INRS) d'autre part. L'analyse de ces deux diagnostics a servi de support au dialogue au sein des CSE nouvellement mis en place pour définir des enjeux spécifiques en termes de fonctionnement du dialogue social et de sujets de prévention. L'objectif était de situer la contribution spécifique du CSE dans le processus d'amélioration des conditions de travail. En croisant les résultats de ces deux états des lieux, les CSE ont travaillé sur ce qui relevait de leur périmètre d'action et ce qui devait être porté par d'autres instances. Dans plusieurs entreprises par exemple les rôles des responsables sécurité ou autre comité de prévention étaient parfois confondus avec celui du CSE. Dans d'autres situations les élus peinaient à accéder aux situations de travail faute de sensibilisation du management à l'utilité du CSE et aux rôles et missions des élus. Dans chaque entreprise un sujet spécifique de santé et conditions de travail a été identifié pour travailler et formaliser, à partir d'un objet concret, les contributions spécifiques du CSE aux questions de SSCT, les articulations nécessaires avec d'autres acteurs ou instances, les conditions à réunir pour que les élus puissent exercer leur rôle.

L'absence d'articulation des différents niveaux et espaces de dialogue engendre un double risque pour les CSE : le risque de renvoyer au dialogue social institutionnel la prise en charge d'un ensemble très (trop) large de questions et, en même temps, celui de l'appauvrir faute d'ancrage dans les réalités concrètes.

4. L'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel au service de la QVT

Ordres du jour surchargés, dilution des sujets faute de temps pour les traiter correctement, recul des sujets santé, sécurité et conditions de travail et manque de compétences pour les traiter, engorgement des réunions par les sujets individuels, fonctionnement formel... sont autant d'expressions des difficultés à organiser le fonctionnement du CSE.

Ces dysfonctionnements expriment souvent un problème de cloisonnement ou des difficultés d'articulation entre le dialogue social institué et les autres espaces de dialogue dans l'entreprise. L'absence d'articulation des différents niveaux et espaces de dialogue engendre un double risque pour les CSE : le risque de renvoyer au dialogue social institutionnel la prise en charge d'un ensemble très (trop) large de questions et, en même temps, celui de l'appauvrir faute d'ancrage dans les réalités concrètes. Un des axes de progrès consiste à considérer le CSE non pas comme une instance isolée, mais articulée au dialogue professionnel au quotidien, au cœur des activités de travail, et aux espaces d'expression des salariés. L'enjeu est d'installer le CSE dans une organisation globale du dialogue qui articule les espaces de dialogue social institutionnels (OS, CSE, commissions et représentants de proximité lorsqu'ils existent) et les espaces informels, professionnels (dialogue professionnel et espaces d'expression des salariés), jusqu'à l'insertion, dans certains cas, des bénéficiaires et/ou des financeurs dans le système de dialogue.

Une telle organisation permet en outre de préciser les périmètres d'action de chacun des acteurs et leur rôle. En particulier, le traitement des questions de santé au travail nécessite un ancrage dans les réalités du travail et une proximité avec les salariés. Les enjeux tiennent à la capacité à repérer les sujets, à les traiter au plus près des situations de travail, et, en cas de nécessité, à les faire remonter. Cela nécessite d'organiser des coordinations entre les différents niveaux d'intervention. Articuler les différentes sphères de dialogue est de nature à produire un dialogue social ressourcé parce qu'ancré dans les questions du travail et légitimé parce qu'en capacité de répondre aux préoccupations des salariés. Cette articulation permet que les constats et expériences de terrain ne restent pas cloisonnés à ce niveau mais puissent interroger les enjeux structurels portés et discutés au niveau du dialogue social.

Comment s'assurer que les problèmes soient soulevés et réglés au niveau adéquat ? Comment disposer des moyens suffisants au niveau local pour repérer les problèmes que rencontrent les salariés ? Comment sont traitées les « remontées de terrain », les difficultés rencontrées par les salariés ? Dans quels espaces ? Avec quels acteurs ?

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Favoriser différents niveaux de dialogue et leur complémentarité

- **Développer des espaces de discussion sur le travail.** Des espaces de discussion pour soutenir la réflexion et l'expression des salariés sur leur travail et développer leur capacité à agir sur leur environnement de travail. Inscire ces espaces de discussion dans une démarche QVT : logique de transformation favorable aux conditions de travail, affirmation des principes d'autonomie des collectifs de travail dans l'organisation du travail et la réalisation de leur activité.
- **Construire la complémentarité des espaces de dialogue.** Clarifier les prérogatives de chacun et rechercher la complémentarité car sans vigilance, des risques de concurrence entre le dialogue social et la participation directe des salariés existent. Associer les acteurs du dialogue social et l'encadrement à la définition des formes de complémentarité entre dialogue social et dialogue professionnel. Croiser les éléments qui émergent de ces différents espaces car ils peuvent éclairer un sujet lié à la réalisation du travail de manière différente et complémentaire. La démarche portée par la Fédération Familles rurales de l'Ille et Vilaine est un exemple de cette perspective visant la complémentarité entre les différents espaces de dialogues (projet développé ci-après). L'attention portée à l'articulation entre le CSE et l'instance portant les questions de sécurité et de conditions de travail au sein de structures de l'IRIAE Hauts-de-France est un autre exemple (projet également développé ci-dessous).

FOCUS FÉDÉRATION FAMILLES RURALES DE L'ILLE-ET-VILAINE

Développer un dialogue social de qualité au sein d'un réseau de petites structures

Pour faire face aux enjeux d'attractivité des métiers et de qualité des services rendus, cette Fédération saisit l'opportunité de la mise en place d'un CSE au niveau de son siège pour sensibiliser et co-construire un dialogue social de qualité au sein de l'ensemble des structures du réseau, même les plus petites.

Cette Fédération départementale regroupe environ 70 salariés, répartis dans une quinzaine de structures associatives dont le champ d'intervention est relativement large : petite enfance et enfance (crèches, centres de loisirs, soutien scolaire, accueil péri-scolaire ...), prévention éducation (soutien à la parentalité), développement local et vie sociale (activités artistiques, sportives ...). Le développement du projet soutenu par le Fact est lié à la volonté de la fédération de renforcer l'attractivité du réseau, d'améliorer la qualité de vie au travail et les relations de travail au sein des structures au bénéfice des salariés et des associations. Il existe en effet un sentiment de décalage et des incompréhensions entre administrateurs, dirigeants et salariés. La gouvernance est considérée comme trop éloignée des salariés qui renvoient par ailleurs un certain flou concernant les processus de décisions. Le statut des bénévoles à la fois employeurs et souvent bénéficiaires (par exemple ça peut être des parents dans le cas des crèches) participe à la confusion des rôles et aux tensions au sein des structures. Cinq structures affiliées ainsi que le siège ont participé à ce projet dont la déclinaison portait sur deux aspects : la réalisation d'un diagnostic dans chaque structure sur leur fonctionnement et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs au dialogue social pour accompagner, notamment, la mise en place de CSE. Ces séances d'information se sont révélées très utiles tant les représentations sont souvent très négatives s'agissant de la représentation du personnel. Des perceptions d'inutilité du dialogue social dans ces structures sont également exprimées par l'ensemble des acteurs. Par ailleurs, les diagnostics ont mis en évidence que les structures associatives se caractérisent par la cohabitation, plus ou moins facile, de quatre types de dialogues mobilisant une diversité d'acteurs : le dialogue politique qui concerne les membres de la gouvernance et la direction ; le dialogue professionnel qui est celui que la direction met en place avec et pour les salariés et/ou bénévoles ; le dialogue social institué entre direction et représentants du personnel en lien avec les obligations légales ; le dialogue salarié qui renvoie aux échanges des élus du personnel avec leurs collègues pour les représenter collectivement. Au niveau de la fédération l'enjeu est de penser l'amélioration conjointe du service et de la QVT des salariés au travers du développement et de l'articulation de ces différents dialogues. L'élaboration commune d'une charte du dialogue social au sein du réseau va dans ce sens. La poursuite des actions de sensibilisation au dialogue social à travers des formations communes employeurs-directions-salariés est également portée par la fédération. Au fil de l'action des appétences pour cette dynamique se sont exprimées et un vocabulaire commun autour des enjeux du dialogue social s'est progressivement constitué.

FOCUS L'IRIAE**Profiter de la mise en place des CSE pour dynamiser le dialogue social**

Grâce à un projet mobilisant le secteur de l'insertion accompagnées par des experts en ergonomie et en droit du travail, huit structures d'insertion ont fait l'objet d'un accompagnement pour construire des formes de dialogue social adaptées au secteur et progresser sur la prise en compte des enjeux de santé et de sécurité au travail.

Un dialogue social inexistant ou réduit à sa plus simple expression, un taux de syndicalisation très faible, des salariés « en parcours » avec des contrats aux durées difficilement compatibles avec celles du mandat d'élu ... C'est en partant de ces constats que l'Inter réseaux de l'insertion par l'activité économique Hauts-de-France (IRIAE), convaincu que le dialogue social peut être un levier pour améliorer les conditions de travail, a décidé de postuler à l'appel à projets du Fact. Et c'est cette porte d'entrée de l'amélioration des conditions de travail qui a convaincu les directions de huit structures de moins de 50 salariés à intégrer ce projet.

Première étape du projet : intéresser les salariés, permanents et en parcours, aux instances représentatives du personnel. Pour cela l'IRIAE s'est fortement mobilisé en organisant des rencontres avec les salariés pour les informer et les sensibiliser à l'importance du dialogue social pour leurs structures. Résultat : alors qu'aucune structure n'avait mis en place d'IRP, la moitié est désormais dotée d'un CSE, avec, dans certains cas, des salariés en parcours, élus.

Deuxième étape : le cabinet d'experts en ergonomie a réalisé des diagnostics sur les conditions de travail dans les structures associées au projet afin de formaliser les problématiques rencontrées sur le terrain. Il s'agissait notamment de décaler les acteurs – tant directions que salariés – des seules questions relatives aux Équipements de Protection Individuelle (EPI) ou encore aux contenus des règlements intérieurs relatifs au respect des règles de sécurité vers des questions relatives à la prévention primaire impliquant une approche par le travail et les organisations de travail.

Troisième étape : installer un dialogue régulier sur ces questions, impliquant des salariés permanents et en parcours, en s'inspirant des instances de sécurité et de conditions de travail (ISCT) permises par la convention collective. Lorsque les CSE existent un travail particulier a été réalisé pour organiser les articulations entre ces deux instances. Tout au long du projet, des guides et kits pratiques pour mettre en place le CSE dans ces structures particulières et les acculturer à la réalisation d'un diagnostic, notamment autour des questions de santé et de sécurité au travail, ont été réalisés. Ils sont désormais disponibles pour l'ensemble des structures du secteur.

L'approche territoriale et sectorielle : un levier pour développer le dialogue social dans les petites entreprises. Insuffler une nouvelle culture du dialogue social nécessite de concevoir des actions d'information et de sensibilisation adaptées aux petites et moyennes entreprises. Des ressources et des expériences innovantes d'entreprises existent qu'il est important de valoriser pour décaler les représentations sur un dialogue social qui ne réponde pas seulement à une contrainte réglementaire. Toutefois la question de leur diffusion auprès des petites entreprises demeure entière. L'approche territoriale et sectorielle s'affirme comme un levier efficace pour impulser de telles dynamiques. Deux projets soutenus par le Fact illustrent particulièrement les apports, pour le développement du dialogue social, de cette dynamique territoriale.

FOCUS**Un « incubateur CSE » pour vivre le dialogue social dans les structures du secteur sanitaire, social et médico-social**

Face aux enjeux d'évolutions du dialogue social et de transformations de l'offre et du travail au sein du secteur sanitaire, social et médico-social, l'Uriopss Occitanie a mis en place un incubateur régional de CSE pour les établissements privés à but non lucratif du secteur.

Au cœur de ce projet, l'affirmation par l'Uriopss Occitanie qu'un dialogue social de qualité constitue un enjeu stratégique pour faire face aux problématiques du secteur : l'attractivité des emplois et la qualité de l'offre d'accompagnement. L'incubateur CSE a été conçu comme un espace d'échanges sur les pratiques et les besoins des acteurs et de co-construction d'outillage. Il a fonctionné selon un processus reposant sur une participation paritaire des établissements à des ateliers de sensibilisation, de recueil d'informations et de production d'outils, affirmant ce principe du paritarisme comme inhérent à tout travail sur le développement de la qualité du dialogue social. 270 participants dont 140 représentants des salariés et 130 représentants d'employeurs, se sont mobilisés tout au long du projet. Deux angles ont été plus particulièrement travaillés avec l'appui d'experts : les façons d'articuler dialogue social d'entreprise et dialogue de gestion avec les autorités de tarification dans un contexte de réforme et l'outillage des acteurs pour développer des actions en faveur de la SSCT. Cela a abouti à la construction d'un outil d'autodiagnostic du CSE avec sa notice d'utilisation, l'élaboration d'un référentiel de compétences des acteurs du CSE avec son mode d'emploi, le contenu d'un règlement intérieur du CSE et ses modalités d'appropriation.

Outils diffusés auprès de l'ensemble des établissements de la région.

En cohérence avec les modalités de travail et de participation des établissements, un comité de pilotage paritaire a également assuré le développement et le suivi de l'incubateur CSE. Outre les syndicats de salariés représentatifs dans les branches du secteur, la DREETS, l'Aract Occitanie, des représentants des pouvoirs publics et autorités de tarification en charge des établissements concernés et des représentants d'OPCO, ont également participé au pilotage de l'incubateur. C'est désormais un lieu ressource sur le territoire au service des acteurs du dialogue social du secteur.

Développer des projets, partager des constats et des enjeux, construire des actions opérationnelles, mobiliser des ressources sur le territoire : autant d'ingrédients qui interviennent non seulement dans le développement collectif des compétences de l'observatoire mais également dans l'élaboration d'actions au plus près des entreprises.

FOCUS L'OBSERVATOIRE DU DIALOGUE SOCIAL DE L'HÉRAULT

Un acteur clé du territoire

Depuis sa création en 2018, l'observatoire départemental d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation de l'Hérault (ODDS 34) s'est construit une place essentielle pour relayer auprès des entreprises du territoire des outils en faveur du dialogue social.

Pour cela l'ODDS s'est doté de méthode : construction d'une feuille de route commune qui a abouti à la mise en œuvre d'un projet soutenu par le FACT visant à mieux comprendre les difficultés de mise en place des CSE dans les entreprises et identifier les freins à l'engagement des jeunes sur le champ du dialogue social. Ce diagnostic a permis de définir des actions opérationnelles en cours de réalisation :

- l'élaboration d'un kit d'animation pour des interventions de membres de l'ODDS dans les CFA ou les écoles d'ingénieurs sur les enjeux et les outils du dialogue social. Le kit a été testé par des trinômes issus des organisations syndicales de salariés, d'employeurs et d'un représentant de la DDETS 34. L'objectif est bien d'aider ces futurs salariés à mieux comprendre l'intérêt d'être représentés ou représentants.
- l'organisation d'ateliers et de modules de formation à la carte, sur le territoire, à destination des employeurs et des élus au CSE et notamment les nouveaux, pour mieux appréhender leur rôle en matière de dialogue social. Les thèmes des modules sont les suivants : la mise en place du CSE (ou le renouvellement), le fonctionnement du CSE, comment traiter une question de santé et de conditions de travail, comment négocier sur le champ des conditions de travail.

Mise en perspective et ressources

Cet appel à projet du Fact a permis aux porteurs de projets de prendre du recul sur la mise en œuvre des CSE, ce qu'elle implique, les leviers mobilisés et les freins identifiés, avec un double effet lié à la crise sanitaire : ralentissement, voire arrêt temporaire, des actions et réflexions menées d'un côté, accélérateur et révélateur du rôle du CSE de l'autre.

En matière d'effets, certaines entreprises ou associations ont pu aller au-delà d'une simple mise en œuvre réglementaire, en travaillant pour un CSE qualitatif, tant dans ses missions que dans les moyens alloués aux représentants du personnel, en cohérence avec les enjeux spécifiques de la structure. A noter la montée en puissance des Observatoires Départementaux d'appui au Dialogue Social (ODDS) qui œuvrent de manière collective à l'amélioration du dialogue social dans les TPE-PME de leur territoire. L'enjeu est de poursuivre ces dynamiques. Le contexte de renouvellement des CSE est propice à établir, au sein de l'instance, un diagnostic partagé de sa première mandature, et envisager des pistes d'amélioration. Un travail méthodique au bénéfice de la qualité du dialogue et d'une meilleure attractivité du mandat. Les réformes portant modification de l'organisation du dialogue social concernent, en plus de la création du CSE, des évolutions dans les processus de négociation collective avec une place plus grande donnée à la négociation au niveau de l'entreprise. C'est un autre défi à relever, pour les CSE et, plus largement, pour les acteurs du dialogue social.

Aussi, et dans la continuité du Fact qui a fait l'objet de ce cahier, un nouvel appel à projet est lancé autour de l'accompagnement des négociations. Il s'agira d'appuyer les acteurs pour que les accords d'entreprises ou de branches, reposent sur une méthodologie et une démarche négociée permettant une approche intégrée des questions de conditions de travail et de performance. Ce nouvel appel à projet du Fact sera lancé en avril 2023 pour des candidatures jusqu'en juin. Un moyen de continuer à équiper et former les membres des CSE et l'ensemble des acteurs du dialogue social pour négocier des accords porteurs d'actions effectives en matière d'organisation et de conditions de travail.

« Pour que le dialogue soit efficace, il faut aussi que ces éléments du travail au quotidien soient articulés avec une vision plus stratégique du travail, plus collective, plus globale. C'est là où doit s'organiser une cohérence, une jonction entre le dialogue professionnel et le dialogue social institutionnel. »

POINT DE VUE Marcel Grignard et Jean-François Pilliard

Marcel Grignard est ex-Secrétaire Général adjoint de la Cfdt et Président de « Confrontation Europe » et co-président du Comité d'évaluation des ordonnances.

Jean-François Pilliard est ex-vice président du Medef et membre du Conseil économique, social et Environnemental.

Marcel Grignard

La plupart des projets de ce Fact concernent un monde un peu particulier : celui des petites structures et du monde associatif où la raison d'être des activités porte à avoir un regard plus spécifique sur le dialogue social. Mais cela confirme que le dialogue social n'est pas seulement de prime abord un cadre légal. C'est d'abord une question de culture, de pratiques et d'investissement des individus. Et on le vérifie bien à travers les projets présentés : le cadre légal parfois aide ou parfois complique le dialogue social. Quand on a un cadre extrêmement contraint, quand on veut expérimenter, quand on veut innover, il faut trouver des voies de passage parfois compliquées... Cela nous confirme qu'on a besoin d'un cadre légal, avec une construction qui soit un levier pour les acteurs au plus près du terrain.

Autre question centrale que montrent ces projets concernant l'avenir du dialogue social : l'articulation entre dialogue institutionnel et dialogue professionnel. Un travailleur - quel qu'il soit - a besoin d'avoir du sens dans son travail. C'est une question d'efficacité et de bien-être. Toute entreprise, quelle que soit son statut, doit faire en sorte que le management local et les salariés concernés trouvent le moyen d'un dialogue sur la question du travail et de l'organisation du travail. Mais pour que le dialogue soit efficace, il faut aussi que ces éléments du travail au quotidien soient articulés avec une vision plus stratégique du travail, plus collective, plus globale. C'est là où doit s'organiser une cohérence, une jonction entre le dialogue professionnel et le dialogue social institutionnel. Les projets présentés ont mis en exergue des expérimentations sur ce sujet, avec leurs difficultés et leurs limites - leurs échecs aussi - et montrent que l'on peut trouver les voix du renouveau du dialogue social. Concernant les très petites entreprises, c'est probablement une hérésie que de croire que l'on peut - dans des structures qui n'ont pas la culture d'un dialogue social formalisé - régler le problème du dialogue social en le formalisant. Et que c'est probablement en cherchant un cadre d'un dialogue structuré mais

informel, correspondant à la culture réelle, que l'on va trouver des bouts de solutions. Parmi les projets très frappants, il y a les expérimentations dans les entreprises d'insertion. On y voit que le dialogue social retrouve sens en associant ces salariés en insertion - qui aux trois quarts sont analphabètes ou ont des problèmes de maîtrise de l'écrit et qui n'allaient plus voter : ils retrouvent goût à la question de la démocratie et de la participation. C'est une démonstration remarquable dans une société qui se défait et où la ressocialisation est une question vitale.

Jean-François Pilliard

Cette démarche qui consiste à faire travailler ensemble des praticiens de terrain pour valoriser des expériences est vraiment précieuse, en particulier dans un pays qui a une propension à réformer mais qui considère que la réforme est terminée le jour où elle est mise sur le papier... Alors qu'elle ne fait que commencer.

Pour moi, les ordonnances travail en sont l'illustration parfaite. Le meilleur accompagnement - pour des hommes et des femmes d'entreprises - est finalement de partager avec des collègues des expériences, avec ce qu'elles ont de positif mais aussi ce qu'elles mettent en avant comme difficultés.


Un point à nuancer cependant : celui du « point de vue d'experts », pour nous désigner Marcel et moi. Nous sommes avant tout des praticiens de l'entreprise et du dialogue social. Une des difficultés est de considérer de façon restrictive que le champ du dialogue social est une question traitée par des experts qui s'adressent à des experts. Le dialogue social, c'est tout sauf une affaire d'experts ! Il faut des spécialistes intégrés à l'intérieur même du fonctionnement de l'entreprise, quelle que soit sa nature. Par ailleurs, parmi les difficultés que nous rencontrons dans notre travail d'appréciation, il y a l'accès aux données qualitatives et quantitatives concernant les PME et PMI, ce qui constitue le plus grand nombre d'entreprises en France.

Le travail qui a été produit grâce à ce projet du Fact apporte des éléments complémentaires à celui que nous avons mené jusqu'à maintenant. J'ai noté quelques mots qui m'ont particulièrement frappé : innovation, participation, expérimentation, méthode... Ces mots portent des enjeux clés, parmi lesquels, en premier lieu, la question du parcours professionnel de ceux qui s'engagent. C'est l'enjeu des élections professionnelles à venir. Il y a là la conjonction du questionnement du collectif, de l'individualisation des comportements, les effets de la crise covid, les ordonnances, la remise en cause du rôle traditionnel des représentants du personnel, et - cette question finalement très transverse qui existe dans la vie de la cité mais aussi de l'entreprise - qui est l'équilibre entre démocratie représentative et démocratie participative. Un travail clé reste à mener.

Chacun ses responsabilités. C'est le rôle de l'organisation syndicale de préparer la relève, de susciter des vocations. Mais c'est le rôle de la direction d'entreprise de créer des environnements favorables pour que des hommes et des femmes aient envie de s'engager dans un mandat.

Et aujourd'hui, à travers la longue expérience que j'ai et les réflexions que nous partageons, nous sommes clairement très loin du compte. A l'heure actuelle s'engager dans un mandat de représentation à minima peut vous faire stagner et, au pire, vous entraîner dans des parcours professionnels extrêmement chaotiques. Et je ne parle pas là de la discrimination syndicale au sens idéologique. Je parle de discrimination syndicale au sens opérationnel du terme. J'ai travaillé en atelier, vous êtes patron d'atelier, vous avez deux délégués dans votre atelier. Ils ne sont pas là souvent, ils ne vous préviennent pas toujours quand ils s'en vont. À la fin de l'année, quand vous avez une enveloppe d'augmentation individuelle, vous êtes naturellement plus enclin à vous intéresser à la performance de ceux que vous avez vu régulièrement que de celle des salariés qui se sont engagés pour le compte de l'intérêt général. C'est une question qui me paraît toujours d'actualité et non traitée.

Dans les travaux que nous menons, nous avons aussi mis en exergue une déconnexion de plus en plus importante dans le lien entre les salariés, les représentants du personnel et les organisations syndicales, et le lien entre les salariés et le management. On voit des directions d'entreprise et les organisations syndicales qui négocient des thématiques en prétendant représenter les salariés mais en fait, elles ne représentent qu'elles-mêmes. Je ne mets pas en doute leur représentativité au niveau légal mais je mets en cause le fait que leur façon de travailler ne sont pas associatives et participatives.



Nous sommes avant tout des praticiens de l'entreprise et du dialogue social. Une des difficultés est de considérer de façon restrictive que le champ du dialogue social est une question traitée par des experts qui s'adressent à des experts. Le dialogue social, c'est tout sauf une affaire d'experts !

Marcel Grignard

Nous avons absolument besoin d'avoir une vision partagée de ce qu'est le dialogue social. Ce n'est pas tenable d'être dans une démarche où les uns et les autres sommes impliqués dans le développement du dialogue social, chacun avec sa propre vision des choses, sans que ce soit une vision partagée. C'est un problème majeur.

La question « c'est quoi la mission d'un élu d'aujourd'hui » - qui n'est pas la question de « c'était quoi la mission d'un élu hier » - n'est pas si difficile à poser mais manifestement, elle ne l'est jamais. Nous avons vu aujourd'hui que les projets abordaient souvent des questions d'organisation : je me demande donc si nous ne sommes pas en train de dépasser un tabou. Dans ce pays, la question de l'organisation du travail est tabou car prérogative unique de l'employeur. Elle n'irrigue donc pas le dialogue social. Or, quand on regarde

bien au-delà des mots les réalités que vous décrivez à travers ces projets et dans une partie des expérimentations, vous traitez la question des conditions de travail en essayant de l'aborder par la question de l'organisation du travail. Ce n'est pas dit comme cela mais on le ressent bien.

C'est pour moi l'opportunité de demander s'« il faut lever le tabou » ou s'il faut continuer à le faire de cette façon, sans trop le dire. Je ne sais pas quelle est la bonne méthode !

Jean-François Pilliard

J'en profite pour souligner de façon très pragmatique que ce qu'il s'est passé pendant le covid et qui se prolonge (notamment avec les questions du télétravail) a ouvert un front supplémentaire pour remettre en cause ce tabou. Parler de conditions de travail et de dialogue social, ou parler d'association des salariés à la vie de l'entreprise en général - en refusant par idéologie de toucher à la question de l'organisation du travail - est un non-sens.

Un dernier point qui m'a interpellé dans la présentation par l'ODDS de l'Hérault : j'ai été très sensible à la démarche de

sensibilisation des jeunes générations dans les différents lieux d'éducation à ce qu'est le dialogue social pour éviter ces représentations que nous avons et qui constitue un handicap. J'ai monté moi-même une chaire à l'ESCP qui s'appelle « Dialogue social et compétitivité des entreprises », qui partait du même constat posé à travers les projets présentés, de la difficulté à mobiliser et renouveler les CSE et les OS avec des jeunes.

Le constat également, qu'en France, l'enseignement des ressources humaines en général et l'enseignement du dialogue social en particulier - sauf exception - est l'apanage des universités, des juristes, qui sont des experts encore une fois. Il faut sensibiliser un plus grand nombre de personnes à cette question.

Et enfin, je ne crois pas avoir entendu le lien qu'il y avait entre dialogue social, amélioration des conditions de vie au travail et impact sur l'efficacité globale de l'entreprise. Le dialogue social, ce n'est pas sacralisé, à part, à côté du business. Ça fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Et suivant la façon dont on le pilote, on obtient plus ou moins d'efficacité du business sur la durée.

Pour aller plus loin

Retrouvez la plateforme des projets Fact [« faire du CSE, un levier de l'amélioration des conditions de travail »](#) avec les projets et leurs livrables

↳ [Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail - Rapport 2021 du comité d'évaluation, Marcel Grignard, Jean François Pilliard, Emmanuelle Prouet, Antoine Naboulet, France stratégie, 12/2021, 262 pages](#)

↳ [Baromètre annuel du dialogue social, SciencesPo/Cevipof \(2022\)](#)

[Les relations sociales en entreprise durant la crise sanitaire, Dares Focus n°34, Maxime Lescurieux et Mathilde Pesenti](#)

↳ [Bilan de la négociation collective en 2021, Direction générale du travail. Ministère de l'emploi 2021, 480 pages](#)

Dossiers web sur anact.fr

↳ [Dialogue social : travail en cours \(dossier\), Travail et Changement, n°373, 09/2019, page 7 à 14](#)

↳ [Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE, Anact, Aract Occitanie, Directe Occitanie. Éditions de l'Anact, 2020, 27 pages](#)

↳ [Penser le fonctionnement du comité social et économique \(CSE\) Leçon d'une crise, Réseau Anact-Aract. Éditions de l'Anact, 2020, 18 pages \(collection Récits & Enseignements\)](#)

↳ [Situation de crise et fonctionnement du CSE, Réseau Anact-Aract. Éditions de l'Anact, 17/06/2020, 4 pages, pdf](#)

↳ [Quels rôles et fonctionnement du CSE dans la gestion de la crise ? Webinaire. Anact, 17/06/2020, 60 mn](#)

↳ [Les organisations du travail à l'épreuve de la crise. Les pratiques de dialogue social. Éditions de l'Anact, 05/2021, 18 pages \(collection Cahier d'exploration, n°5/3\)](#)

↳ [10 Questions sur... La conduite de la négociation collective. Éditions de l'Anact 12/2022](#)

LE FACT

Le fonds pour l'amélioration des conditions de travail

Depuis plus de 17 ans, le Fact cofinance des projets qui favorisent les expérimentations en faveur des conditions de travail dans les TPE-PME.



LE FACT

- **C'est quoi ?**
Un dispositif d'aide publique géré par l'Anact
- **Pour quoi ?** Soutenir des projets innovants permettant d'expérimenter ou de diffuser des solutions en faveur de l'amélioration des conditions de travail.
- **Pour qui ?** Les TPE- PME, dans le cadre de projets initiés à leur niveau ou d'actions collectives proposées par des

organismes qui les accompagnent (acteurs du développement économique et territorial, chambres consulaires, fédérations, Opco, organisations syndicales, services de prévention et santé au travail...)

- **Comment ça fonctionne ?**
Par appel à projets



LES ÉTAPES

- **Publication d'un appel à projets précisant les thématiques,** les problématiques, les secteurs prioritaires, les attendus...
- **Dépôt des dossiers de candidature** sur anact.fr
- **Sélection des projets** en fonction de la pertinence de l'approche, de la qualité des partenariats, des impacts potentiels, des modalités de diffusion des enseignements...
- **Conventionnement de 2 ans** avec les porteurs de projet sélectionnés

LA PRISE EN CHARGE



- **Coûts d'accompagnement** du projet par des consultants
- **Coûts liés à l'animation** et à la conduite du projet
- **Coûts liés au développement** d'une offre de service ou à la diffusion des résultats
- **Organisation de séminaires** avec les porteurs de projets, capitalisation
- **Valorisation des résultats**

Exemple

Appel à projets « Management et transformations du travail » (2022)

- **45** dossiers instruits,
- **17** projets retenus pour une enveloppe de **664 500 euros**
- **9** actions individuelles, **5** actions collectives et **3** actions sectorielles.



En 2023, le Fact lance 5 appels à projets :

- **2 appels à projets thématiques** « Attractivité des métiers en tension » et « Processus de concertation - négociation »
- **1 appel à projets dédié au secteur de l'industrie**
- **2 appels à projets territoriaux : le premier en Auvergne-Rhône-Alpes, et le second réunissant conjointement Corse, Guadeloupe, Martinique et Réunion.**

→ Plus d'infos sur [Anact.fr/services/fact](https://anact.fr/services/fact)

Coordination et rédaction
Béatrice Sarazin (Anact)

Rédaction
Marion Gilles
Patrick Conjard
Christine Veinhard
Alix Tarrare
(Anact)

Magali Dubois-Wild
(Aract Aura)
Catherine Levrat-Pinatel
(Aract Occitanie)
Marylène Coppi
(Aract Hauts-de-France)

Maquette
Corinne Berry-Billant
(Anact)

Merci à
Amandine Brugière
Annabelle Insua
Matthieu Pavageau
(Anact)

Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,
192, avenue Thiers-CS 800 31
69 457 Lyon Cedex 06

Janvier 2023