



## Cahier des charges pour la réalisation d'une étude-action par le CROCT Occitanie sur « l'impact de la mise en place des CSE sur les conditions de travail »

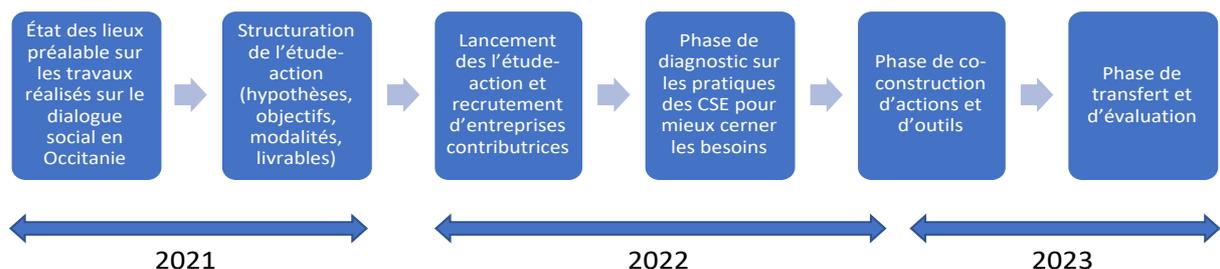
*Version finale du 18 janvier 2022*

Ce présent cahier des charges a été élaboré par un groupe de travail issu du CROCT Occitanie co-animé par les Vice-Présidents avec l'appui de la DREETS Occitanie et l'Aract Occitanie (voir annexe 1). Il permet de clarifier l'origine et les objectifs de l'étude-action, les hypothèses de travail de l'étude, le processus du projet et les modalités de travail définies, les acteurs mobilisés dans l'étude-action, les livrables envisagés.

Ce document a été réalisé à partir d'une réflexion des membres du groupe sur plusieurs réunions (les 24 mars, 16 juin, 6 octobre et 23 novembre 2021) et un travail de capitalisation sur un état des lieux préalable en matière d'analyses et d'actions sur dialogue social en Occitanie (voir annexe 2). Il s'agissait de partir de ces travaux et ne pas refaire ce qui avait déjà été fait par ailleurs.

### • L'origine de l'étude-action

Suite à l'installation du nouveau CROCT et du nouveau GPRO en 2021, les partenaires sociaux ont souhaité mettre en place deux groupes de travail animés par des membres du GPRO dont un sur l'impact de la mise en place des CSE sur les conditions de travail, animé par les Vice-Présidents, Erick Soria et Jean-François Labaquère, avec l'appui de la DREETS et de l'Aract Occitanie. L'objectif visé, et partagé par les membres du groupe, est de regarder comment évolue la prise en compte des conditions de travail depuis la mise en place des CSE et la fusion des institutions de représentation du personnel. Le groupe étant composé de membres du CROCT, représentants d'organisations syndicales d'employeurs, de salariés et partenaires institutionnels de la prévention présents dans les CSE et les CSSCT, il permet une contribution pluridisciplinaire au travail qui sera réalisé sur 3 ans (2021/2023). Marcel Grignard, Vice-Président du Comité d'évaluation des ordonnances a été mobilisé pour apporter ses connaissances en matière d'enseignements sur la mise en place des CSE, un des objets du comité. Le processus de travail mis en place par le groupe est le suivant :



- **Les enjeux du projet**

La santé au travail est un objet du dialogue social. Dans les entreprises, un des lieux pour en débattre est le comité social et économique (CSE) qui a remplacé, depuis l'ordonnance n°2017-1386, les institutions représentatives du personnel existantes. Ainsi, les CSE ont été mis en place progressivement depuis les ordonnances, le législateur ayant prévu une période transitoire entre 2018 et décembre 2019, date à laquelle toutes les entreprises assujetties devaient avoir organisé leurs élections. Au 31 décembre 2019 on constatait en Occitanie que 10 068 entreprises avaient organisé leurs élections avec un taux de procès-verbal de carence de 37,4%, faute de candidats, particulièrement dans les plus petites entreprises assujetties.

Lorsque le CSE est mis en place, et notamment avec des élus syndiqués, on peut faire l'hypothèse, comme précédemment pour les CHSCT, que sa présence, ou celle d'une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) facilite les échanges et donc les actions sur la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail. Cependant, tant du côté des employeurs que du côté des représentants des salariés ou encore des partenaires institutionnels présents dans les CSE et les CSSCT, les difficultés rencontrées par les acteurs du CSE existent. Une des interrogations partagées au sein du groupe est celle de la place donnée aux conditions de travail dans le travail du CSE, place qui ne semble pas toujours être à la hauteur des enjeux de santé au travail dans l'entreprise. L'ambition est donc de comprendre, dans les pratiques des entreprises, ce qui contribue et ce qui freine, au sein du CSE et de la CSSCT, le développement des actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail et ainsi de proposer de l'outillage qui réponde aux besoins des entreprises.

**Les enjeux pour le travail à réaliser sont de deux ordres :**

- **de l'ordre du contenu et des sujets qui seront travaillés** : rester sur le périmètre du PRST et ne pas appréhender trop largement le sujet, ne pas refaire ce qui existe, comprendre le travail réalisé au sein du CSE et ne pas rester dans le prescrit, « hors-sol », prendre en compte le contexte actuel de crise ;
- **de l'ordre des choix méthodologiques à décliner dans le travail du groupe** : s'appuyer sur le terrain en mobilisant des acteurs d'entreprises dans l'étude-action, en prenant en compte l'expérience des partenaires mobilisés par les CSE, avoir une démarche structurée (s'organiser, comprendre et agir), promouvoir les travaux du groupe afin d'être plus efficace dans le transfert de ce qui sera construit, avoir une démarche paritaire dans l'analyse et la construction des outils, avoir un regard pluriel sur le sujet travaillé, faire du groupe un espace de débat et de confrontation de points de vue, garder la même dynamique et l'engagement des membres du groupe tout au long de la démarche.

Étant donné le caractère expérimental et innovant d'un projet porté par des membres d'un CROCT, l'enjeu pour le groupe est également de capitaliser sur sa pratique d'étude et de travail collectif.

- **Hypothèses de travail et questionnement**

La phase d'état des lieux a permis de définir plusieurs hypothèses pour le travail à réaliser :

- Les sujets qui arrivent sur la table du CSE sont souvent des indicateurs d'alerte sur des problématiques individuelles (accident du travail, problème de maintien, etc.). La capacité à passer d'une question individuelle à une problématique plus collective, interrogeant l'organisation du travail, pour traiter des conditions de travail, peut manquer au sein du CSE et empêcher à la fois l'anticipation des problématiques et l'élargissement des pistes d'amélioration possibles.

**Questionnement : Comment passer d'une approche individuelle à une approche collective et préventive de l'amélioration des conditions de travail ?**

- L'efficacité des démarches de prévention et d'amélioration des conditions de travail passe par la capacité des acteurs du CSE à comprendre les enjeux de santé au travail des salariés, les

problématiques attenantes et par leur capacité à construire des actions de prévention adaptées aux enjeux identifiés.

**Questionnement : Comment un sujet SSCT est-il traité au sein du CSE, de la captation d'un problème, d'une demande, d'un sujet, à son analyse, sa formalisation, sa mise en débat, à la mise en œuvre d'actions d'amélioration ?**

- L'articulation entre le CSE et sa commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) a un impact sur la façon de traiter les conditions de travail dans l'entreprise. Selon la nature de la délégation donnée au CSSCT, ses marges de manœuvre, l'appropriation par le CSE du travail qu'elle a réalisé, l'organisation du travail et la répartition des tâches entre le CSE et la commission, etc., les sujets liés aux conditions de travail ne seront pas remontés, traités, de la même façon et n'aboutiront pas aux mêmes résultats.

**Questionnement : Quel lien, articulation entre le CSE et sa CSSCT pour traiter efficacement des sujets de conditions de travail ?**

- Les acteurs des CSE, employeurs et élus, se sentent parfois démunis pour traiter des questions de conditions de travail : connaissance des sujets, méthodes de travail, moyens pour travailler, charge de travail induite, capacité à dialoguer, mettre en débat les questions pour les traiter, place du dialogue social dans l'entreprise, capacité à mobiliser des ressources dont le service de prévention et de santé au travail, appui sur des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, etc.

**Questionnement : Quelles compétences développer pour investir un sujet SSCT, sur quels moyens, quelles ressources s'appuyer pour comprendre et agir et comment favoriser leur mobilisation ?**

- Le contexte de crise sanitaire a eu un impact sur les conditions de travail d'une part et sur le dialogue social d'autre part. Globalement là où le dialogue était de qualité, cela a contribué à mieux traiter les sujets liés à la pandémie et à ses impacts en termes économiques et d'emploi. Toutefois des modes de fonctionnement (outils numériques, échanges à distances, etc.) vont probablement perdurer et laisser des traces sur la façon de dialoguer.

**Questionnement : Que va-t-on retenir des pratiques de dialogue social pendant la crise et les changements observés auront-ils un impact à terme sur la façon de traiter les questions de conditions de travail ?**

- **Les objectifs de l'étude-action**

L'étude-action vise à :

- À un premier niveau :

- Mieux comprendre les pratiques des CSE en matière d'actions sur les conditions de travail en s'appuyant sur le travail réel des acteurs ;
- Plus précisément identifier les besoins des acteurs des CSE, employeurs et élus, acteurs ressources des CSE et CSSCT, dans leur fonctionnement, leur action, leurs relations pour les aider à développer leurs compétences.

- À un deuxième niveau :

- Co-construire et expérimenter des modes d'emploi pour développer des actions d'amélioration des conditions de travail, de qualité de vie et de conditions de travail (QVCT) au sein du CSE ;
- Construire des outils permettant la pérennité des actions au sein du CSE ;
- Diffuser les outils réalisés auprès des entreprises d'Occitanie.

- À un troisième niveau :

- Partager un langage commun aux membres du groupe de travail et aux acteurs impliqués dans l'étude-action ;
- Mettre en place un processus de projet qui permette une approche pluridisciplinaire et participative, à savoir une articulation entre l'expertise et les savoirs développés par les acteurs des CSE, ceux des partenaires institutionnels en appui des CSE représentés au sein du groupe et ceux des partenaires sociaux présents dans l'étude-action. C'est cette articulation qui favorisera la confrontation de points de vue entre les parties prenantes du projet et permettra de produire des outils répondant aux enjeux identifiés ;
- Capitaliser sur le processus projet mis en œuvre et sur l'articulation des expertises proposée afin d'identifier et valoriser les compétences développées collectivement pouvant être remobilisées sur d'autres projets ;
- Ouvrir des perspectives pour le PRST suivant de façon à assurer la pérennité des actions engagées, en s'appuyant sur le retour d'expériences réalisés.

- **Les acteurs mobilisés dans l'étude-action**

L'étude-action repose sur la mobilisation des acteurs suivants :

- **Le CROCT :**

- Le rôle : le pilotage de l'étude-action
- La composition : Quatre collègues (représentants d'organisations syndicales d'employeurs, de salariés, organismes de prévention, personnes qualifiées)
- Les modalités de travail :
  - Présentation des résultats de la phase de diagnostic et de la phase de construction d'actions (points en réunion du CROCT)

- **Le groupe de travail du GPRO sur le CSE (GT) :**

- Le rôle : la mise en œuvre de l'étude-action
- La composition : des membres volontaires du CROCT issus des organisations syndicales d'employeurs, de salariés et des représentants des personnes qualifiées
- Les modalités de travail :
  - Préparation et co-animation du GT par les Vice-Présidents du CROCT avec l'appui de la DREETS et de l'Aract Occitanie
  - La structuration du projet (réunions 2021), la mise en œuvre du projet (une réunion avant chaque temps fort du projet, l'exploitation des temps d'échanges avec les entreprises ; de la contribution et validation à distance), sa promotion, la capitalisation sur le projet et son évaluation
  - Intervention de binômes ou trinômes paritaires du GT selon la configuration des entreprises (un représentant employeur, un représentant salarié et un représentant SPST/Carsat) dans les entreprises à partir d'outils construits en commun et avec l'appui de l'Aract (phase de diagnostic et phase de test des outils)

- **Un groupe d'une dizaine d'entreprises :**

- Leur rôle : la contribution au projet
- Les critères de l'échantillon des entreprises :
  - Le volontariat et l'engagement dans le projet,
  - La taille : environ 6 entreprises de moins de 50 salariés et 4 entreprises de 50 à 300 salariés
  - Avec et sans CSE (1 ou 2) ; avec et sans CSSCT
  - Avec des profils de fonctionnement de CSE hétérogènes

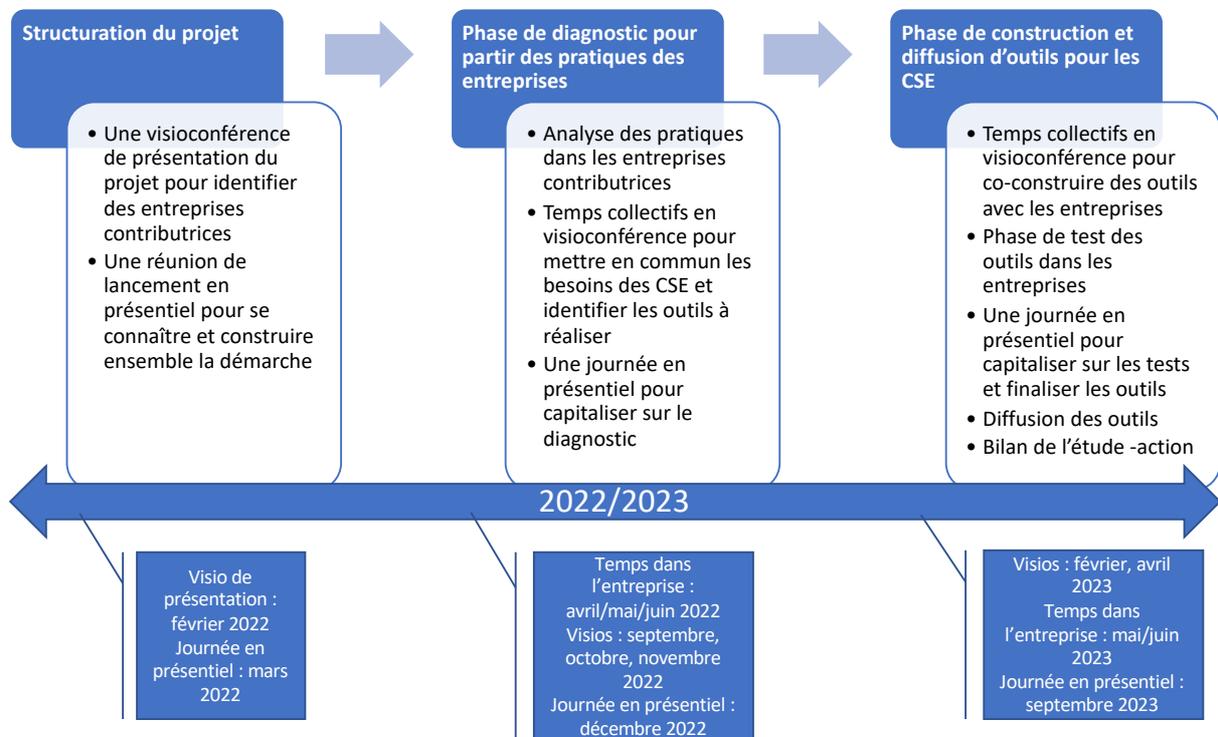
- Les secteurs d'activité : au moins l'agroalimentaire, la métallurgie, le sanitaire et médico-social
- Les modalités :
  - Participation paritaire (un représentant de la direction et un élu par entreprise)
  - Accueil de binômes/trinômes issus du GT, dans l'entreprise, pour la phase de diagnostic et la phase de test des outils
  - 3 journées en présentiel (lancement de l'étude-action, capitalisation sur le diagnostic et capitalisation sur les tests des outils/bilan du projet)
  - Des échanges en réunion à distance (3 en 2022 et 2 en 2023)

**- Les ressources pour le GT :**

- Leur rôle : aider le GT à mener les différentes phases du projet
- Compétences : en matière de dialogue social, de fonctionnement des CSE (ex : partenaires participant au CSE/CSSCT des entreprises contributrices), de mobilisation des entreprises (ex : ODDS, branches professionnelles, organismes consulaires), d'aide au transfert et à la promotion du projet, à la mise en forme des livrables, l'organisation d'actions de transfert, etc.
- Les modalités de travail : la mobilisation selon les besoins identifiés par le GT

• **Le processus du projet et les modalités de travail**

L'étude-action se déclinera de la suivante :



- **Les sorties envisagées**

Les livrables de l'étude-action seront les suivants :

- *Pour la phase de structuration de l'étude-action :*

- Le présent cahier des charges,
- Une vidéo de promotion de l'étude-action pour recruter les entreprises,
- Une plaquette recto de présentation du projet pour promouvoir le projet.

- *Pour la phase de diagnostic :*

- Une grille d'analyse de pratiques des CSE et une méthode de recueil partagée par le groupe,
- Les supports aux réunions d'échanges en visio et en présentiel avec les entreprises,
- Un document de capitalisation sur les pratiques et les besoins des CSE des 10 entreprises suite au deuxième présentiel (le diagnostic et le cahier des charges des outils à réaliser).

- *Pour la phase de construction et diffusion des outils :*

- La formalisation des outils co-construits avec les entreprises avec des retours d'expériences sur les tests,
- Les supports aux réunions d'échanges en visio avec les entreprises,
- Les supports liés à la troisième journée en présentiel,
- Les supports liés à la diffusion des outils (interviews des entreprises, diaporamas, plaquettes, etc.)

- *Pour l'ensemble de l'étude-action :*

- Un document de capitalisation et de valorisation par entreprise type « cas d'entreprise » validé par chacune,
- La synthèse de l'étude-action,
- Un document de capitalisation sur le processus projet mis en œuvre par le GT et les suites à envisager au prochain PRST.

- **La planification des travaux**

Les étapes prévisionnelles de l'étude-action sont les suivantes :

<b>Phases</b>	<b>Actions</b>	<b>Calendrier</b>
<b>Phase de structuration du projet</b>	Diffusion de la vidéo de promotion	Janvier/février 2022
	Réunion de préparation des outils de recueil par le GT CROCT	18 janvier 2022 17 mars 2022 (vision 9h00)
	Organisation d'un webinaire de présentation	17 Février 2022 (14h30/16h)
	Réunion de lancement de l'étude-action en présentiel	Vendredi 8 avril 2022 (9h30/16h30)
<b>Phase de diagnostic</b>	Phase de diagnostic dans les entreprises	Avril à Juin 2022
	Échanges en visio avec les entreprises pour identifier les besoins	Jeudi 22 Septembre, mardi 18 Octobre, jeudi 24 Novembre 2022 (16h/17h30)
	Séminaire de capitalisation sur le diagnostic en présentiel	Mardi 13 Décembre 2022
	Point en CROCT	Fin 2022/Début 2023
<b>Phase de construction et diffusion des outils</b>	Échanges en visio avec les entreprises pour co-construire les outils	Jeudi 16 Février, Jeudi 13 Avril 2023 (16h/17h30 ; créneau à valider)

	Exploitation par le GT, formalisation des outils	Avril 2023
	Phase de test des outils par les entreprises, réajustement	Mai/septembre 2023
	Séminaire de capitalisation sur l'étude-action et les outils construits	Jeudi 21 Septembre 2023 (9h30/16h30)
	Diffusion des outils	Septembre/décembre 2023
	Évaluation de l'étude-action	Décembre 2023

- **Évaluation du projet**

Le GT engagera un processus d'évaluation tant sur le déroulement de l'étude-action que sur les résultats et les impacts des réalisations ; il définira les questions évaluatives, les indicateurs d'évaluation et les outils nécessaires à leur recueil.

Janvier 2021

## Annexe 1 : Participants groupe de travail du GPRO sur les CSE

---

<b>Représentants des employeurs</b> - Jean-François LABAQUERE – MEDEF (animateur) - Daniel IMBERT – MEDEF - Bernard VINCENT – CPME	<b>Représentants des organisations de salariés</b> - Erick SORIA – CGT (animateur) - Julien GODEFROY – CFE-CGC - Jacques MATAS – CGT FO - Isabelle RICARD – CFDT - Régis ARNAL-PHILIPPART – CFTC - Denis DENJEAN – CGT FO
<b>Partenaires institutionnels</b> - Isabelle PUDEPIECE – UDES - Damien SANTA MARIA – OPPBTP - Mars DELANOË – MSA - Guy HOURRIEZ – CARSAT MP - Antoine LEFORT-LAVAUZELLE – PRÉVALY - Dominique SATGE – PRÉSANCE - Catherine SMALLWOOD – PST66 - Marcel GRIGNARD, Vice-Président du Comité d'évaluation des Ordonnances, invité - Virginie NÈGRE – DREETS OCCITANIE - Catherine LEVRAT-PINATEL et Thierry PRADÈRE – ARACT OCCITANIE	

## Annexe 2 : Éléments de l'état des lieux préalable

**POUR LA PHASE D'ÉTAT DES LIEUX**

**Partir de sources principalement en région**

Les travaux du Comité d'évaluation des Ordonnances

L'incubateur CSE de l'URIOPSS

Les travaux de l'Aract Occitanie

Les travaux du réseau Anact-Aract

Les travaux réalisés dans le cadre du PRST

Les travaux de l'Université de Montpellier

LES NOTES DU S-19

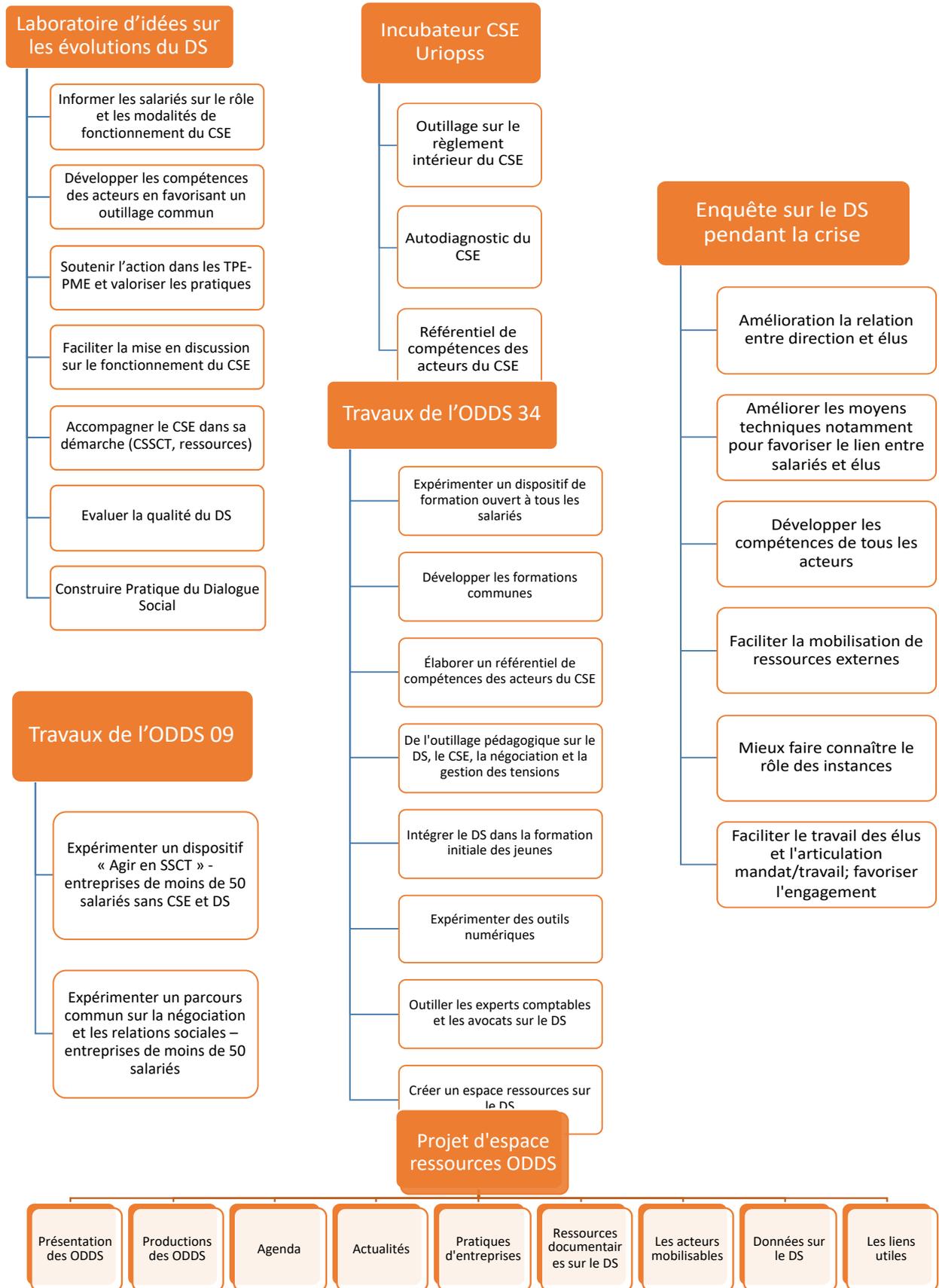
DIAGNOSTIC RÉGIONAL SANTÉ TRAVAIL

PLAN RÉGIONAL SANTÉ TRAVAIL OCCITANIE 2016 - 2020

- Plus de 1000 acteurs du dialogue social mobilisés en région Occitanie

Sources	Type de recueil	Nombres d'acteurs mobilisés	Le thème principal	Difficultés
Laboratoire d'idées sur le dialogue social Aract	Ateliers de co-production	62 participants (partenaires sociaux et acteurs en appui du DS)	Besoins et pistes face aux évolutions liées aux ordonnances	Contribution des partenaires sociaux (pas d'acteurs d'entreprises)
Note du 3.13 et Focus dialogue social du PRST	Données sur le dialogue social en Occitanie (quantitatives et un peu qualitative)	Données DREETS (toutes les entreprises de la région) Groupe diagnostic régional	Elections du CSE, fonctionnement et formation du CSE, négociation collective	Articuler données quantitatives et qualitatives
Université de Montpellier, école de Droit Social	Analyse des accords CSE (national)	450 accords analysés	Accords sur la mise en des IRP	Ne rend pas compte des pratiques réelles de négociation
Séminaire ODDS 34	Ateliers de co-production	38 participants membres de l'ODDS et partenaires sociaux	Élaboration collective de la feuille de route de l'ODDS	Contribution des partenaires sociaux (dont acteurs d'entreprises)
ODDS 34	Focus groupes employeurs et salariés Entretiens individuels	32 employeurs et salariés	Les freins à une culture du dialogue social dans les PME	Mobilisation d'acteurs d'entreprises (enquête 200 personnes prévues initialement)
Incubateur CSE URIOPSS	2 ateliers de repérage 3 ateliers de construction d'outils	64 employeurs et élus aux CSE	Adapter les CSE aux enjeux et aux caractéristiques du secteur	Plus de mobilisation en présentiel qu'en distanciel Report lié à la période de crise
ODDS 09	Analyse d'accords, entretiens avec élus, employeurs et acteurs relais	50 accords analysés Entretiens 15 entreprises (direction et représentants du personnel)	Pratiques de négociation collective en Ariège	Mobilisation d'entreprises
Projet espace ressources ODDS	Questionnaire par mail sur les besoins des entreprises	171 retours dont 73% d'employeurs	Analyse des besoins des élus et employeurs en matière d'information sur le dialogue social	Recueillir le point de vue d'élus par questionnaire (diffusion par réseaux)
Offre de service CSE déclinée par des ODDS	Ateliers et formations paritaires organisés avec les ODDS dans les départements 34, 32, 11, 82	346 participants aux différents modules (directions et représentants du personnel)	Mise en place et fonctionnement du CSE, attributions SSCT (entreprises de 11 à 49 salariés)	La mobilisation de binômes paritaires dans les modules de formation (plus longs)
Enquête sur le dialogue social pendant la crise – Aract, DREETS	Questionnaire par mail	279 réponses (167 représentants du personnel et 82 employeurs)	Fonctionnement du dialogue social et négociation pendant la crise	Relai par les ODDS

**- Les pistes de travail proposées dans ces différents travaux**



#### **- Les principaux enseignements sur la mise en place des CSE :**

- Un taux de carence de CSE encore important ;
- Une organisation du dialogue social qui ne répond pas toujours aux enjeux spécifiques de l'entreprise (logique dans la mise en place, tendance à la centralisation, peu d'innovations au niveau des moyens) ;
- Un manque de proximité avec le terrain (peu de représentants de proximité, des CSE éloignés) ;
- Des espaces de dialogue pouvant être cloisonnés ;
- La représentation des acteurs sur l'utilité du dialogue social donne le ton du fonctionnement, de l'action et des relations au sein du CSE ;
- La nécessité d'élargir la notion « d'acteurs du dialogue social » aux salariés et à l'encadrement (pour faciliter l'engagement, la régulation, la remontée d'information, développer l'outillage, etc.) ;
- L'intérêt à développer les retours d'expérience (premier mandat, crise, etc.), à inscrire le travail du CSE dans un processus d'évaluation pour progresser ;
- Le faible taux de syndicalisation : un objet de travail pour développer la culture du dialogue social.

#### **- Les principaux enseignements sur les champs d'intervention des CSE**

- Une approche « globale » voulue par le législateur mais difficile à appréhender et à mettre en œuvre ;
- Un enjeu de positionner le travail et l'organisation au centre des débats ;
- Des sujets difficiles à investir (crise, télétravail, RPS, conduite de nouveaux projets, etc.) ;
- Élargir les « entrants » à la table du CSE : échanger sur des problèmes mais également sur des projets ;
- Le besoin d'outiller les acteurs sur les processus de négociation pour renforcer la qualité des accords, ouvrir le champ des possibles ;
- Un isolement des acteurs renforcé par la difficulté à mobiliser des ressources (identification des ressources et connaissance de leur rôle ; accès à l'information) ;
- Développement et reconnaissance des compétences : un enjeu pour renforcer le dialogue social, faciliter les relations et pérenniser l'action du CSE dans le temps.

#### **- Les principaux enseignements sur les modalités de travail au sein du CSE**

- CSSCT : un fonctionnement et des marges de manœuvre qui ne vont pas de soi, une articulation avec le CSE qui pose question ;
- La difficulté à travailler ensemble renvoie à des questions d'expertises sur les sujets, de méthodes de travail et de relations entre les acteurs ;
- Un enjeu à outiller les acteurs dans la structuration du travail du CSE (partir d'un diagnostic partagé, identification et priorisation des actions, etc.) ;
- La faiblesse du travail d'analyse ;
- Un lien entre salariés et représentants qui nécessite d'être renforcé (dans la posture et les modalités d'échanges, d'information, de remontée des difficultés, etc.) ;
- La qualité des informations transmises au CSE ne permet pas toujours leur exploitation
- Une charge de travail importante et une articulation toujours difficile entre activité liée au mandat et activité professionnelle : des signes de débordement et de désengagement.