

JV Conseil



Adapter sa posture pour professionnaliser son activité syndicale

Conseil en management
Expertises Santé au travail

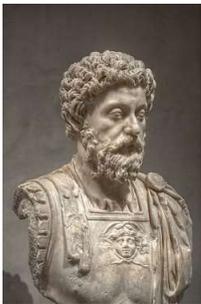
JVConseil@hotmail.com
06 60 76 78 40
Siret : 842 183 881 Paris

12 juillet 2024
Joseph VREZIL

Elus du CSE, prenez votre place dans le [#Dialogueprofessionnel](#)

➤ Chapitre 4- Mobiliser les collectifs syndicaux en s'appuyant sur les appétences de chaque militant !

- > S'interroger sur sa posture, les apports de la confrontation des idées et la prise de connaissance des faits....
- > Ne pas se laisser embarquer dans un pseudo dialogue social piloté par les Directions d'entreprise.
- > S'interroger sur ses appétences, ses attentes, ses capacités dans l'action collective....



« Pousser ensemble, mais penser seul » - Marc-Aurèle, Alain (Emile Chartier),

Adapter sa posture pour professionnaliser son activité syndicale

SOMMAIRE

*Ces idées
ne servent
qu'à réfléchir
et à débattre...*

1. Pourquoi parler de posture syndicale ?
2. Sortir d'une posture conditionnée ?
3. Adopter une posture syndicale en s'appuyant sur les salariés
4. Adapter sa posture suivant ses appétences....
... et la recherche de l'efficacité ?
5. En synthèse...

➤ Pourquoi parler de posture syndicale ?

Pourquoi parler de posture syndicale ?

- **Les comportements sociaux des représentants du personnel sont des éléments déterminants de la **stratégie d'émancipation des salariés**.**
- Mon propos ne traite pas de la pertinence de cette stratégie. Si celle-ci ne vous est pas familière, je vous conseille quelques lectures :
 - > Du silence à la parole - Jacques Le Goff 1985
 - > Les conditions de travail - M. Gollac, S. Volkoff 2007
 - > Le travail, une sociologie contemporaine – Michel Lallement 2007
 - > Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail – Ouvrage collectif 2010
 - > Grandeur et misère de l'Etat social (Leçon au Collège de France) - Alain Supiot 2013
 - > Mondialisation et globalisation, les leçons de Simone Weil (Leçon au Collège de France) - Alain Supiot 2019

Sortir d'une posture conditionnée ?

S'interroger sur sa posture, les apports de la confrontation des idées et la prise de connaissance des faits....

Ne pas se laisser embarquer dans un pseudo dialogue social piloté par les Directions d'entreprise.

S'interroger sur ses appétences, ses attentes, ses capacités dans l'action collective....

Il y a deux « Dialogues sociaux »

Les prescriptions descendent

Dialogue social

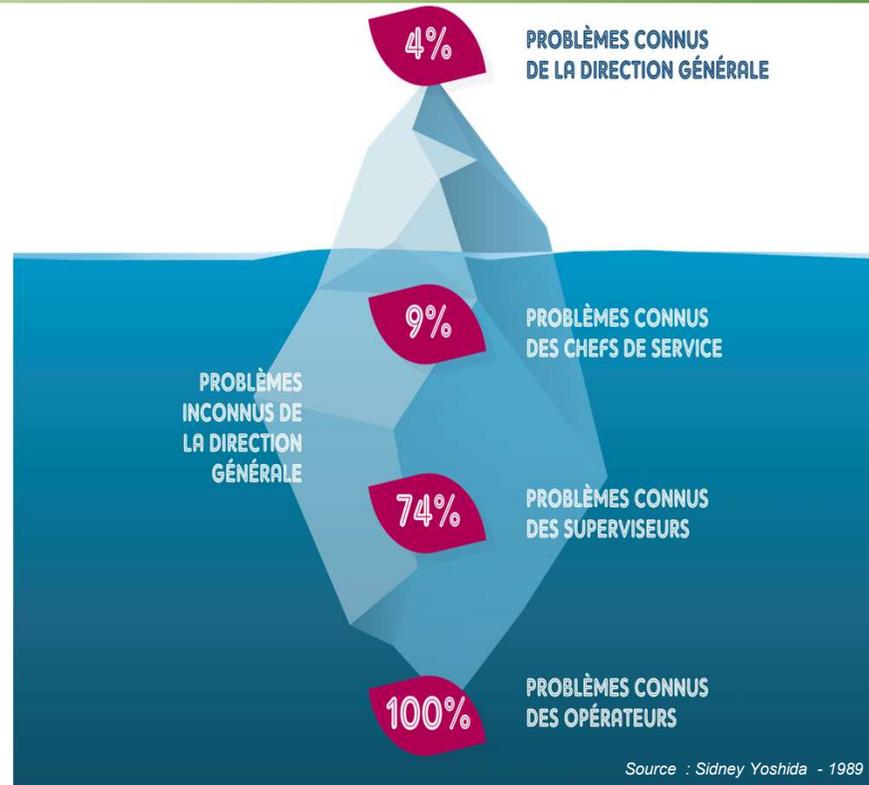
via le management, la RH, la Communication interne.

Les groupes de travail ou de projets.

Les réunions d'équipe.

Les comités de pilotage ou les comités de direction.

Les entretiens annuels.



« Assurer une expression collective des salariés »
L2312-8 du CdT



Dialogue social imposé par le Code du Travail

via les OS, le CSE, chaque élu, Les sondages. Les entretiens au poste de travail. Les H.I.S. ou les « Rendez-vous Visio ». Les communications, ...

Les problèmes remontent peu

C'est aux Organisations Syndicales d'organiser le Dialogue Social des salariés vers la Direction.
Ne laissez pas les Directions définir les règles du jeu qui le neutralise.

Trois « niveaux » complémentaires de syndicalisme

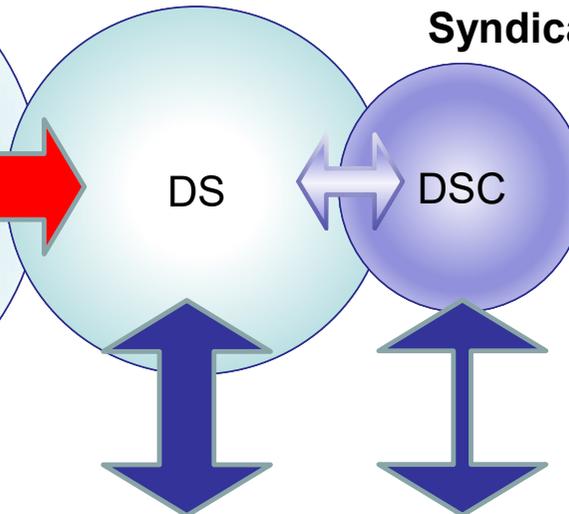
La négociation est essentielle et aboutira à un compromis. La négociation est un acte qui reconnaît aux personnes le pouvoir de traiter des questions qui les concernent. À défaut de s'exercer au plus près des acteurs concernés (entre décideur et exécutants), les corps intermédiaires institués (CSE,...) se voient et verront court-circuités par d'autres formes de représentation non institutionnalisées, portées par les travailleurs eux-mêmes.

Syndicalisme de terrain



Les salariés

Syndicalisme de négociation



La ligne managériale

Le Conseil d'Administration Médias, Politiques, Experts,

Syndicalisme stratégique

L'expression collective des salariés construite par les représentants du personnel (CSE-RP) doit permettre de nourrir et d'appuyer les DS et DSC dans les négociations : résoudre les situations – problèmes ou accords d'entreprise.

Les CSE souvent cantonnés à des réunions en vase clos avec des interlocuteurs qui ne sont pas les bons

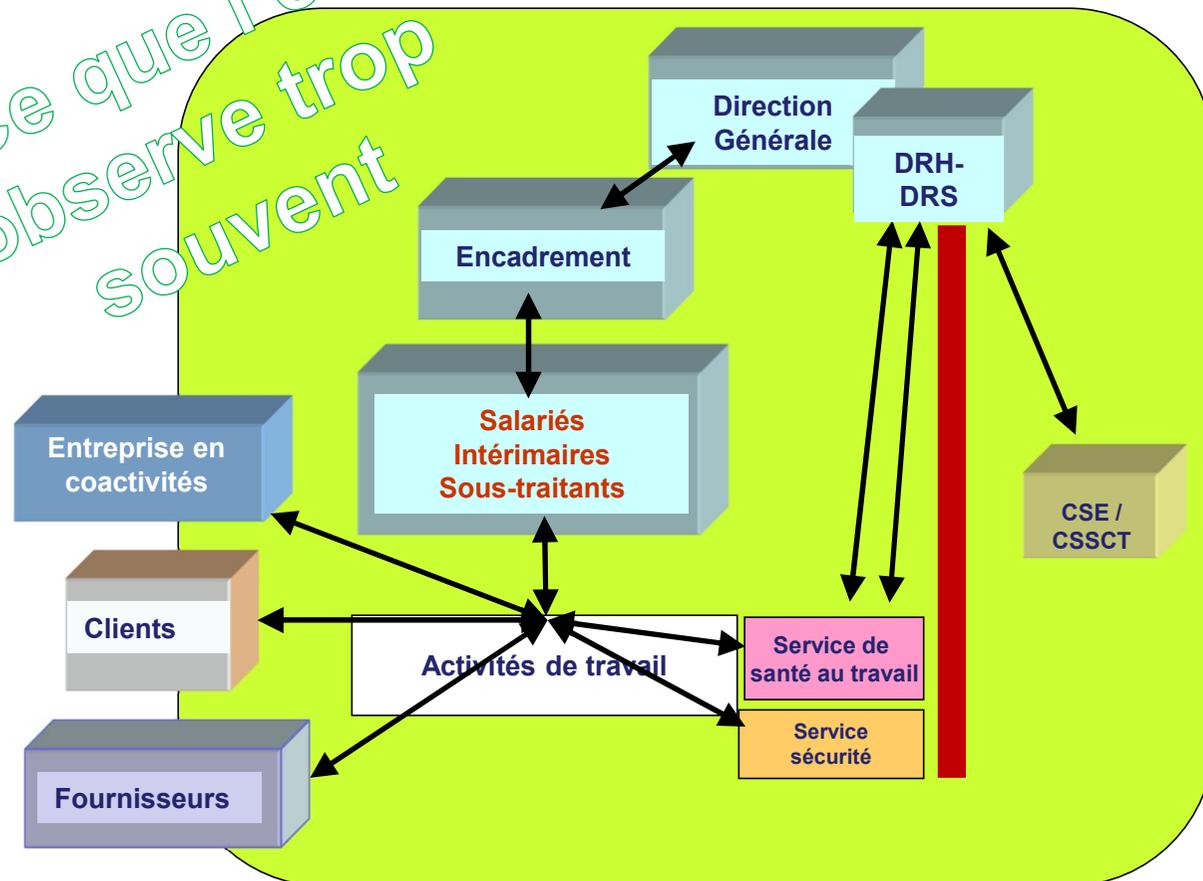
Bien souvent, la stratégie des employeurs cherche à :

=> **Isoler les représentants du personnel** dans une relation d'informations / consultations sans interroger les salariés concernés.

=> **Institutionnaliser les relations** avec les élus du personnel dans un calendrier à la main des Directions : ce qui les conduit à parler à la place et non pas au nom des salariés sur des sujets qui ne sont pas les plus prioritaires pour les salariés.

=> Le « **mur rouge** »

Ce que l'on observe trop souvent



Comment se matérialise le « mur rouge »

Ce que l'on veut faire croire

Considérer le « dialogue social » comme une relation d'échange, de négociation entre la Direction et les Organisations Syndicales

Tout faire pour empêcher les représentants du personnel de rencontrer et d'échanger avec les salariés.

Encourager les représentants du personnel à parler à la place des salariés

Laisser les représentants du personnel exprimer leurs opinions, se soulager dans des réunions inutiles.

Mener des réunions avec des interlocuteurs qui ne sont pas décideurs (souvent des RH et des juristes).

Se laisser embarquer dans des réunions inutiles à commenter les documents « d'informations de la Direction aux élus » au lieu de parler du travail réel.

Ce qui devrait être

Le dialogue social c'est la **négociation** entre la Direction et les salariés **organisée** par les Organisations Syndicales

Actions syndicales : enquêtes terrains, inspections, investigations, heures d'information syndicales, tracts, réseaux sociaux...

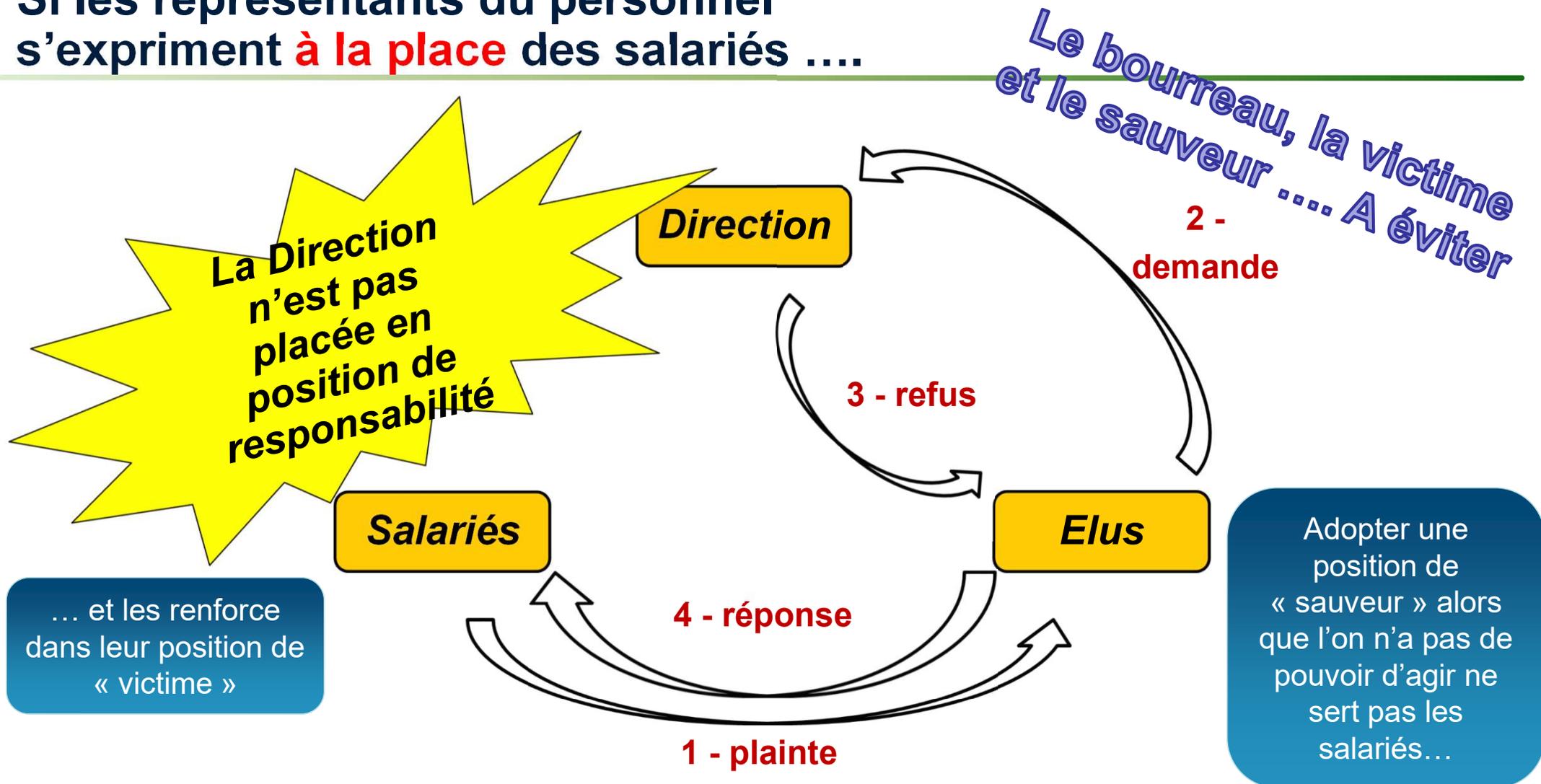
Communiquer aux salariés la position prise par les élus **AVANT** de rencontrer la Direction pour se positionner comme porte-parole des salariés.

Cesser de croire que l'on peut « convaincre » ; mais plutôt **apporter des faits opposables** pour contribuer à éclairer la représentation du décideur ou lui faire toucher du doigt le risque d'échec de son point de vue.

Traiter les dysfonctionnements d'abord au niveau où ils doivent être traités, c'est-à-dire **au niveau opérationnel, puis escalader** si nécessaires. Identifier les bons interlocuteurs ... et aller les voir !

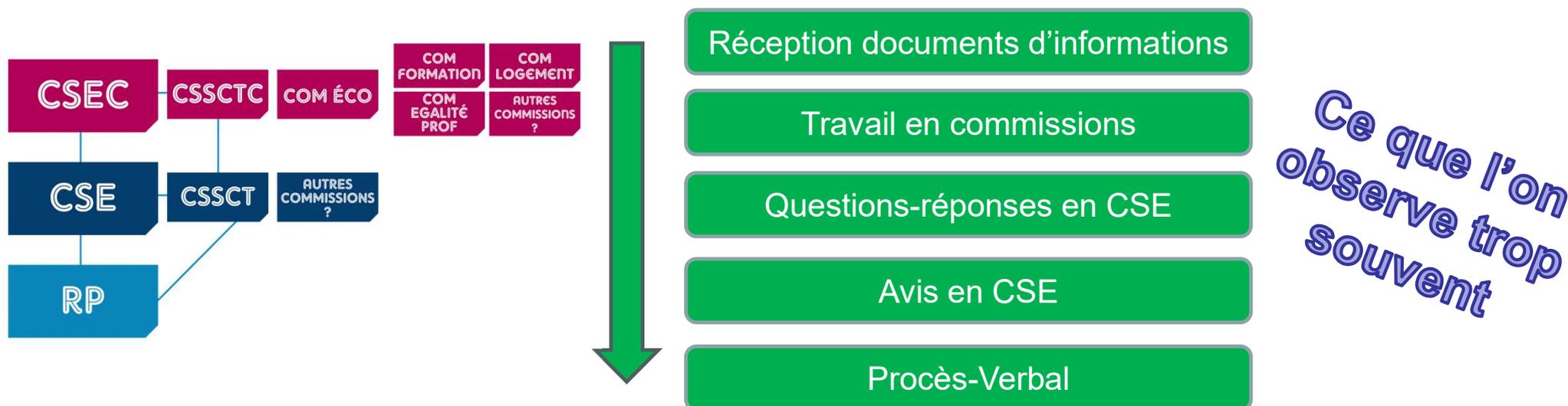
Les **informations obtenues auprès des salariés sont confrontées** à celles que l'employeur est tenu de lui fournir.

Si les représentants du personnel s'expriment **à la place** des salariés



L'institutionnalisation du CSE structure une posture de délégation et non de représentation (parler au nom des salariés)

➤ L'activité des élus au CSE se résume souvent à



Des rendus d'avis réglementaires

... non alimentés par un process d'instruction et de communication préalable avec les salariés conduisent à des débats d'OPINIONS entre une délégation du personnel (parler à la place des salariés), qui se soulage dans des réunions avec des interlocuteurs qui ne sont pas décideurs (souvent des RH et des juristes).

Adopter une posture syndicale en s'appuyant sur les salariés



Si les représentants du personnel s'expriment **au nom** des salariés

A adopter

5 – La réponse aux élus s'adresse (de fait) aux salariés

Direction

La communication préalable des élus contraint la Direction à prendre ses responsabilités

Salariés

1 – plainte collective prioritaire

Elus

2 – enquête terrain

3 - analyse

L'expression collective des salariés instruite par les élus place les salariés en position d'acteurs du dialogue social.

4 – Communications aux salariés

(y compris la ligne managériale – pas au DRH et DRS)

Avant de rencontrer la ligne managériale

et après ... avec les réponses

Les CSE – CSEC sont des chambres d'enregistrement

➤ « Le comité social et économique a **pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts** dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions. » (L2312-8)

➤ Pour « Assurer » cette expression collective, il faudrait :

1. La construire en **l'instruisant** auprès des salariés « sur le terrain ».
2. La **restituer** auprès des salariés concernés pour a) la **valider** et b) faire **reconnaître** publiquement le vécu du travail réel.
3. Chercher à **négoier** avec la ligne managériale opérationnelle, et cela, en dehors des instances CSE et Commissions : **qui devraient être des lieux en dernier recours de constat des impasses.**

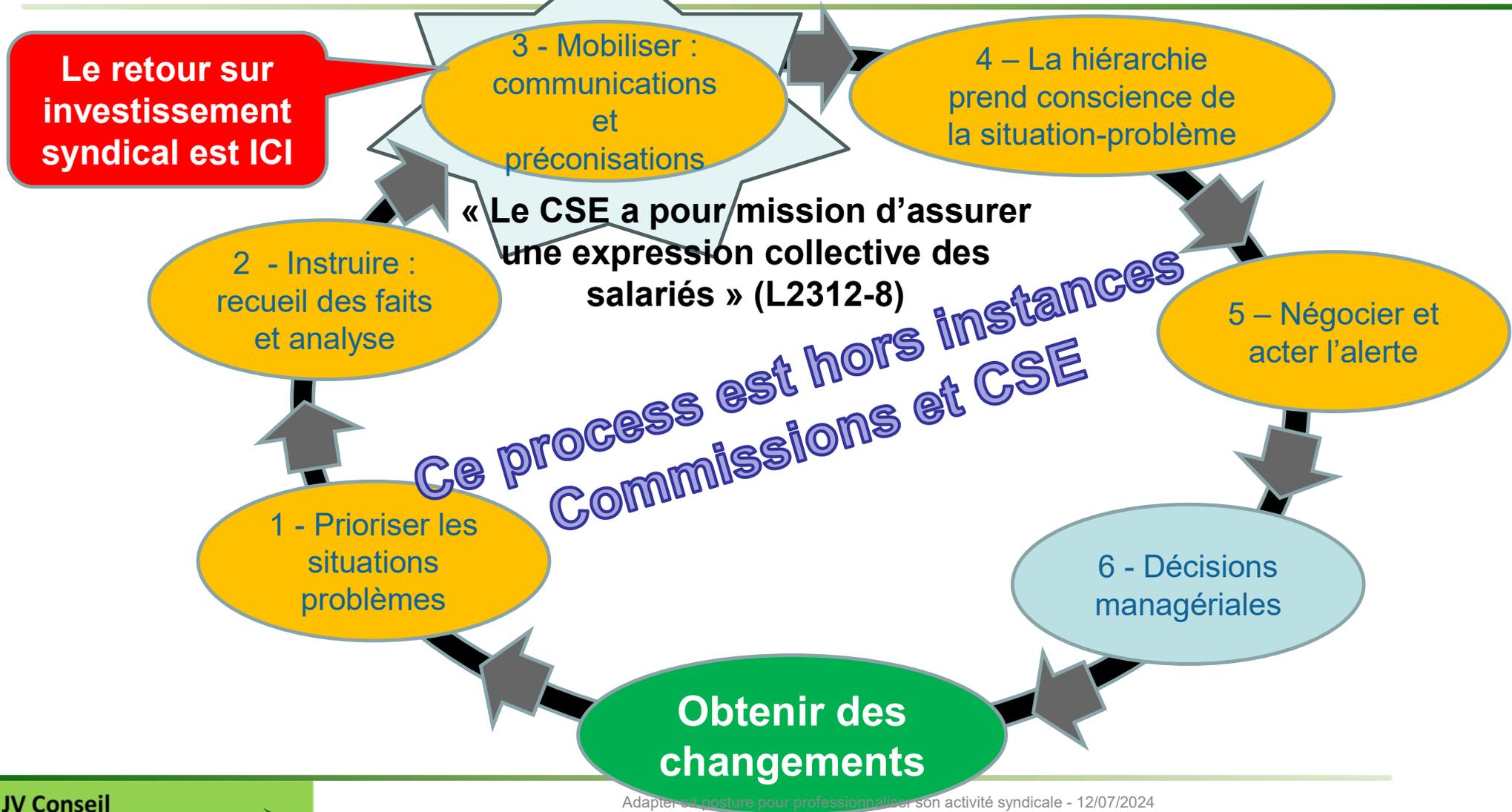
Le CSE n'est pas un lieu de débat, mais un lieu pour porter l'expression collective des salariés.
Elus au CSE-CSEC, contrairement à l'évidence, pour donner du poids au vécu des salariés, vos interlocuteurs sont les salariés eux-mêmes, pas les Directions !

Le CSE n'est pas un lieu de négociation....

- Pour discuter et échanger des arguments : pas plus de 4 personnes (le mieux c'est 2) 😊
- La négociation devrait être « permanente » **en dehors** des réunions de CSE.
- S'adresser (pour négocier) **au bon interlocuteur** (au bon niveau hiérarchique) ...
... et pas à ceux que la Direction des Relations Sociales vous désigne..... 😊
- Les **Représentants de Proximités doivent être protégés**, car trop isolés entre leur propre hiérarchie et les salariés, avec la mauvaise posture de « sauveur ».
- Le PV du CSE reste **LE** document d'officialisation des alertes.
- Utiliser le **Règlement Intérieur du CSE** pour définir **VOS** règles du jeu !

Postures, rôles et responsabilités des IRP : être les garants de l'expression collective des salariés et les rendre acteurs de cette expression en obtenant leur adhésion sur cette expression.

La pratique syndicale de terrain



Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles)

Conséquences	Risques (exposition aux dommages)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
<p>Délais de résolution des incidents ont augmentés:</p> <p>Mineurs : non résolus Moyens : 53 à 75 j Majeurs : 33 à 48 j</p> <p>Perte de CA Perte de clients Mal-être Perte de rémunération</p>	<p>Outils défaillants</p> <p>Impossibilité de réaliser son travail</p> <p>Surcharge de travail</p> <p>Perte de sens du travail</p> <p>Relations interpersonnelles dégradées</p>	<p>Agence Entreprises</p> <p>Outils 1 : 152 pannes Outils 2 : 98 pannes Outils 3 : 45 pannes</p> <p>Les interfaces entre ces outils sont inopérantes => triples saisies. Les vendeurs ne passent que 30% du temps à la vente.</p> <p>Erreurs de calcul de stock => absence de pièces disponibles pour traiter les commandes.</p> <p>Objectifs individuels non atteints</p>	<p>1085 vendeurs</p> <p>150 000 Clients</p>	<p>Depuis la mise en place du projet delivery en 2016</p> <p>Constaté entre comptage de janvier 2022 à fin juin 2022</p>	<p>Mettre en place des outils opérationnels</p> <p>Revoir l'interface de l'outil de gestion des stocks.</p> <p>Ajuster les objectifs individuels</p>	?	?	?
<p>Mal-être</p> <p>Fatigue</p>	<p>Qualité empêchée</p> <p>Perte de sens</p>	<p>Centre Education Handicapés</p> <p>Quand un éducateur spécialisé récupère des heures supplémentaires, les autres éducateurs spécialisés font des heures en plus pour compenser et donc doivent les récupérer et donc être absents à leur tour.</p>	<p>Educateurs spécialisés des sites :</p> <p>X Y Z</p>	<p>Depuis janvier 2023</p>	<p>Adapter l'effectif à la charge de travail</p>	?	?	?
<p>Souffrance : 3 pers en arrêt maladie en permanence</p> <p>Insatisfaction clients Dossiers en retard : 70</p>	<p>Relations interpersonnelles complexes et dégradées avec les clients</p> <p>Complexité des tâches</p> <p>Exigence émotionnelle</p>	<p>Service Client</p> <p>Création d'un nouveau type de poste de « spécialiste » en charge récupérer des clients fortement mécontents traités par des sous-traitants non qualifiés sur des situations complexes.</p> <p>« On va au boulot avec la boule au ventre ».</p> <p>Départs non remplacés</p>	<p>10 personnes</p> <p>Dont 2 sont partis en retraite début 2022</p>	<p>Réorganisation en janvier 2022</p> <p>Situation au 01/09/2022</p>	<p>Organiser des temps de « respiration » : Réduire les contraintes de complexité en changeant temporairement de contexte.</p> <p>Constituer un collectif multiculturel ouvrant sur un autre univers associant des compétences techniques, commerciale, etc.</p> <p>Groupe d'expression pour libérer la parole et compenser les relations au client conflictuelles.</p>	?	?	?

Avec une communication syndicale s'appuyant sur les **attentes des salariés** pour un travail de qualité



Danger (Atteinte à la santé)	Risques (Exposition au danger) Risques perçus	Comment ? Ou (lieu) ?	Catégorie personnels concernés	Quand Depuis quand Fréquence	Préconisation CSE/CSST	Solution Direction	Responsable	Quand
Pied écrasé	Roue du chariot électrique	En tirant le chariot à reculons	28 agents de nettoyage	Chaque jour Depuis le 1/1/2009	Formation des agents à l'utilisation du chariot électrique	?	?	?
Brûlure	Incendie	Obstruction des sorties de secours, meubles, photocopieuses, etc. Bat C1, Porte D RDC	150 pers évacués par la porte D du bat C1	Depuis le 1/1/2009	Réorganisation des locaux de stockage	?	?	?
Fractures	Chute de plain pied	Chute dans l'escalier BAT B entre le 3 ^e et le 1 ^{er} Marche cassée	20 pers par jour	Depuis le 1/1/2009	Réparation des marches	?	?	?
Surdité	Passage des avions	Lors du chargement des camions Mesures de 80 dB(A)	20 pers dans magasin	9h-12h16h Depuis février 2008	Etude anti-bruit	?	?	?
Lombalgie	Port de charges lourdes	Lors des chargement des camions 15kg x 1 fois par minute x 4 h.jour	20 pers dans magasin	Depuis février 2000	Etude outils de manutention	?	?	?
Mal-être	Tensions liées la quantité de travail + pressions temporelles	Dépassement des horaires récurrents > 4 heures par semaine	32 commerciaux	A chaque campagne commerciale, lancement des nouveaux produits	Organiser un groupe de travail pour analyser les solutions possibles de réaménagement des activités	?	?	?
Mal-être	Manque de coopération et de soutien de la part de la hiérarchie	Pas de réponses aux demandes prioritaires d'activités de réparation	Service Après-vente	Depuis septembre 2009	Organiser un groupe de travail pour analyser les solutions possibles de réaménagement des activités	?	?	?



... Le bénéfice syndical est dans cette communication aux salariés

Salariés

Elus

1 – plainte collective prioritaire

2 – enquête terrain

3 - analyse

4 – Communications aux salariés

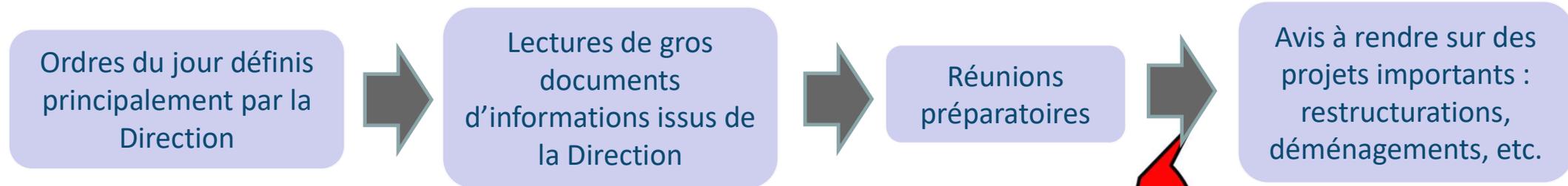
(y compris la ligne managériale – pas au DRH et DRS)

Avant de rencontrer la ligne managériale

et après ... avec les réponses

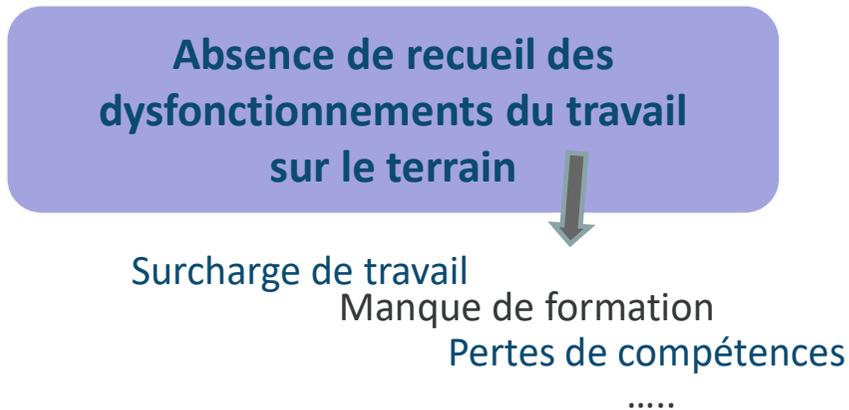
Ne pas opposer les pratiques syndicales

On observe des élus de CSE et membres de Commissions surbookés



Pas de temps disponible sous la pression des ordres du jour...

On observe des DS, RP et militants non mobilisés dans la relation avec les salariés...



Du temps disponible à **organiser** suivant les appétences de chacun.....

S'organiser pour alimenter les élus CSE

Adopter une posture de représentation (parler au nom) pour « Assurer une expression collective des salariés » L2312-8)



1. Les informations obtenues auprès des salariés sont confrontées à celles que la Direction fournit.
2. **Instruire et communiquer aux salariés la position prise par les élus AVANT de rencontrer la Direction pour se positionner comme porte-parole des salariés.**
3. Apporter des faits pour contribuer à éclairer la représentation du décideur sur le travail réel.
4. Traiter les dysfonctionnements d'abord au niveau où ils doivent être traités, c'est-à-dire au niveau opérationnel, puis escalader si nécessaires. **Identifier les bons interlocuteurs ... et aller les voir !**

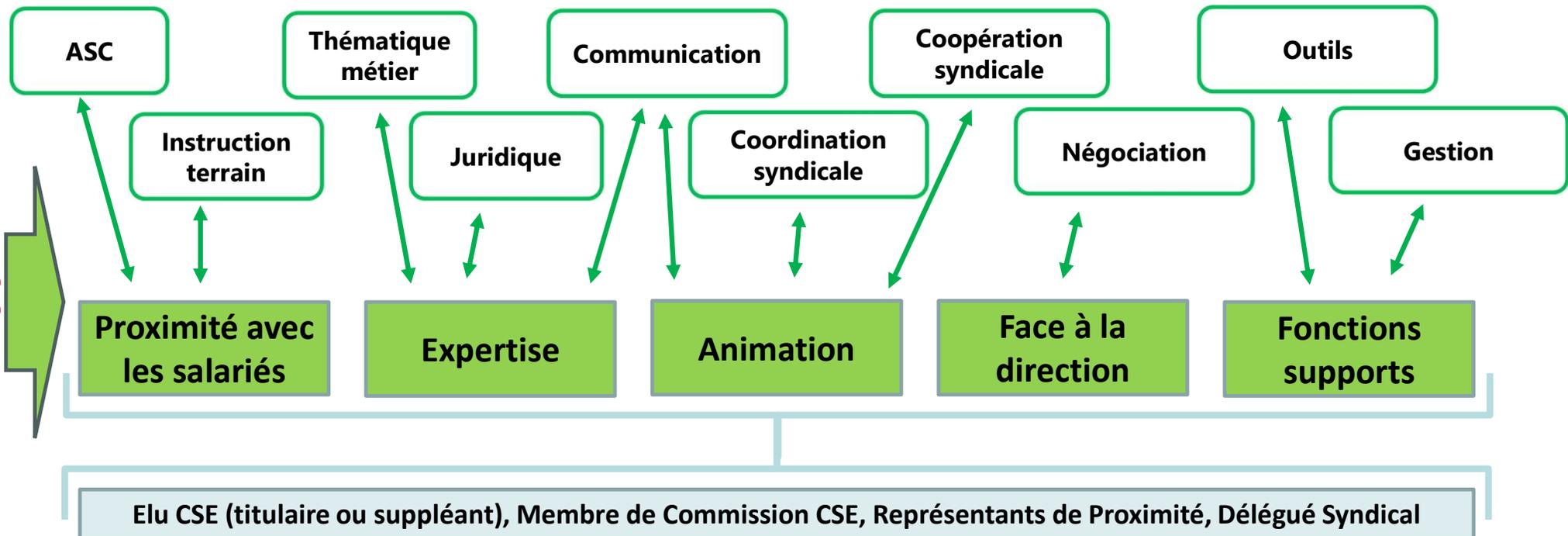
Adapter sa posture suivant ses
appétences....

← ... à la recherche de l'efficacité

S'impliquer en fonction de ses appétences....

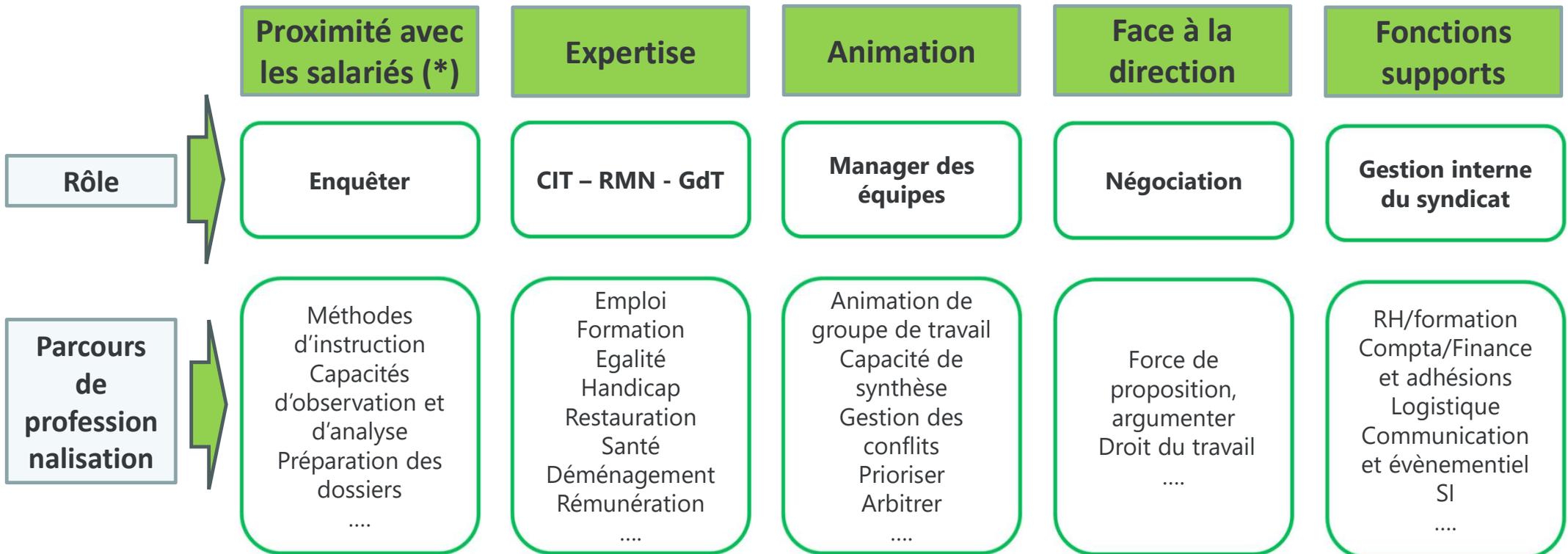
➤ **Au sein du collectif syndical, prendre les activités où l'on se sent le mieux 😊**

Renforcer son savoir-faire sur ses appétences



**Contrairement aux souhaits de la Direction, ce n'est pas le mandat qui structure l'activité syndicale
Le(s) mandat(s) ne sont pas une fin...., il faut plutôt les voir comme des moyens.**

Renforcer ses savoir-faire sur ses appétences



(*) : hors ASC

Professionnalisez-vous : servez-vous de votre mandat pour concilier votre engagement syndical avec votre avenir professionnel

S'organiser pour mobiliser le maximum d'adhérents

NOM	Prénom	Périmètre de rattachement CSSCT	Ville	Mandat CSE	DS	Membres CSSCT	Membre RP	CTT/ GDT Groupe de Travail	RMN	Fonctions Support CFE-CGC (com, RH, Infor, gestion)	Cercle de négociation OS	Cercle de priorisation	Cercle éditorial	ASC/tableau magique	ASC/restauration	ASC CSE	improbable, flexoffice, télétravail	Emploi	Formation	Problématique métier ????	Problématique métier ????	Problématique métier ????	Problématique métier ????	Conditions de travail (SSCT)	Economique	Intelligence Artificielle	Rémunération	retraite / sénior	RSE
Nom	Prénom	CSSCT Système d'Information	MONTIGNY LE BRETONNEUX	Oui				USC 50%			25%									rapporteur 25%									
Nom		CSSCT Plateformes			membr	Oui	Handicap 25%					25%										50%							
Nom									25%	25%	25%																		
Nom	Prénom	CSSCT Système d'Information	ARCUEIL		DSCOA						25%	25%									25%							25%	
Nom	Prénom	CSSCT DISU	ARCUEIL	Titu				AD 50%										20%							Rapporteur 30%				
Nom	Prénom	CSSCT Direction Opérations Réseaux	RENNES	Supp		Oui	Emploi et Numerique, Europe et RS 25%	UI 25%										25%							25%				
Nom	Prénom	CSSCT Système d'Information	VILLEJUIF	Titu	Oui		sénior fin de carrière 25%																			rapporteur 50%		rapporteur 25%	
Nom	Prénom	CSSCT Direction Opérations Réseaux	MARSEILLE	Supp		RP	Restauration 25%				25%	rapporteur 25%		25%															

Collectifs décisionnels

Problématiques transverses inter-CSE ou nationales

Cercle d'instruction

Porteur de la thématique en CSE

Mettre en place une matrice des cercles d'instruction par thématique (chaque cercle d'instruction est sous la responsabilité d'un rapporteur du dossier en CSE (faisant fonction de titulaire).

Mise à jour de la matrice des appétences de chaque adhérent par les DSCO et DSCOA : repérer les rapporteurs par thématique, discuter les mandats, les taux de détachement, etc. ; **modifiable à tout moment à la demande d'un adhérent et visible par tous.**

Pour une posture individuelle respectueuse de l'humain (1/3)

➤ Les collectifs syndicaux sont des espaces de coopération

- > Les élus se doivent de développer – à l'aide de formations et de mise en pratique - des compétences de recueil des faits, de synthèse et de communication.
- > Chaque acteur doit être en capacité de faire acte de distanciation par rapport à sa fonction initiale.

Se positionner en tant que représentant de l'ensemble des salariés

Pas de débat idéologique sur les motivations supposées des membres du collectif ... ou de la Direction

Maîtriser les sujets sur lesquels intervenir et l'objectif à atteindre

Le « juridisme » : meilleur moyen pour vider l'instance de sa finalité

➤ Les collectifs syndicaux sont des acteurs majeurs d'analyse des effets du travail sur la Société, et ses effets sur l'Homme.

- > Évaluer les effets de manière factuelle sous les angles organisationnels, économiques, sociaux, de gestion des ressources humaines, de prévention, etc.
- > Passer d'une logique de réaction aux événements à une logique d'anticipation

Pour une posture individuelle respectueuse de l'humain (2/3)

➤ Les activités syndicales contribuent à la négociation

Ne pas s'isoler dans des réunions en vase clos avec la direction

- > Les représentants du personnel n'ont pas de pouvoir de décision sur la marche de l'entreprise. L'employeur a la responsabilité d'organiser le travail, les syndicats celle de défendre les intérêts des salariés.
- > Alerter l'employeur sur des faits : dommages, risques, où, quand, qui, comment, ...
- > Laisser la responsabilité de ses (non) décisions à l'employeur.

Reconnaitre le pouvoir de l'employeur et défendre la dignité humaine

Pas de négociation sans préparation collective des constats, et communication au préalable de la position syndicale aux salariés concernés

➤ « On est plus intelligent à plusieurs que seul »

- > Se répartir les thématiques en fonction de ses appétences
- > Enquêter, instruire, analyser sur des faits, pas des opinions
- > Bannir les débats non préparés et les « scoop »
- > Avancer en se concertant

Pour une posture individuelle respectueuse de l'humain (3/3)

➤ Le respect de la personne humaine

- > Un respect mutuel des acteurs dans leur personnalité et dans leur rôle
- > Une écoute mutuelle sur les faits et les pistes de solutions praticables concrètement

➤ Une volonté d'élucider les malentendus et quiproquos

- > en recherchant les faits (et non les opinions) pour affronter les divergences de points de vue

Pas de dialogue sans formation à la négociation, sans adopter une posture d'ouverture par les protagonistes

Une reconnaissance lucide et froide des désaccords possibles entre les représentants du personnel et la Direction ou entre organisations syndicales



En synthèse

Mes préconisations ... à débattre

- C'est aux Organisations Syndicales d'organiser le Dialogue Social des salariés vers la Direction.
- **Le CSE / CSEC n'est pas un lieu de négociation. Ce sont des chambres d'enregistrement de l'expression collective des salariés :**
 - Les Directions sont tenues d'y répondre de manière motivée (L2312-15).
- **Les « communications syndicales » en CSE n'ont aucune valeur :**
 - Les Directions ne sont pas tenues d'y répondre. Si les OS ont un message à passer à la Direction, elles peuvent le faire par une « Lettre ouverte à la Direction », communiquée aux salariés sans attendre une réunion d'instance.
- **Adopter une posture syndicale s'appuyant sur les salariés avec un communication syndicale décrivant les attentes des salariés pour un travail de qualité.**
- **Organiser l'activité syndicale dans un process d'instruction->communication->négociation hors des instances CSE et Commissions.**
- **S'impliquer individuellement en fonction de ses appétences dans le respect de la personne humaine.**

Propositions d'accompagnement JV Conseil

- Mettre au point un **plan de formation syndicale** en ajustant son contenu en fonction des contextes de chaque collectif.
- **Clarifier le rôle des représentants du personnel**, au-delà des prérogatives des mandats, **sous l'angle de leur l'appétence** pour :
 - > la proximité terrain,
 - > l'animation du collectif syndical,
 - > l'expertise,
 - > la négociation.
- **Centrer les activités syndicales sur les activités de terrain** : **priorisation -> instruction -> communication -> négociation.**
- **Savoir identifier les facteurs de risques psychosociaux** (dysfonctionnements organisationnels). Savoir gérer les signaux de souffrances psychosociales et la conduite à tenir pour porter secours aux situations individuelles.
- **Constituer les stages de formation sur un même périmètre social** :
 - > En rassemblant des élus, RP et DS (le mandat n'est pas déterminant) qui ne se connaissent pas, en mixant des anciens et des nouveaux.
 - > Et qui auront à **instruire** (élus, RP et DS), et **négocier** (DS) ensemble des thématiques communes.
- **Prévoir un accompagnement** En me contactant 😊

Conseil en management
Expertises Santé au travail

JVConseil@hotmail.com

06 60 76 78 40

Siret : 842 183 881 Paris