

- 13. Le dialogue social au service de la santé et la sécurité au travail
- 16. L'action de proximité est facilitée par la représentation
- 18. La formation des élus, de la nécessité à l'efficacité
- 19. Harcèlement sexuel : les élus au cœur du dispositif de prévention
- 21. Parfois, le dialogue est coupé...
- 22. Retrouver ses marques pour une efficacité concertée
- 24. Une approche collégiale des transformations
- 26. Accompagnement et pédagogie

# Le comité social et économique

Regroupant l'ensemble des missions des anciennes instances représentatives du personnel, le comité social et économique (CSE) est doté notamment d'attributions et de moyens en matière de santé et de sécurité au travail. Pour un nombre croissant d'entreprises, le renouvellement des membres du comité après une première mandature est à l'ordre du jour.

# Le dialogue social au service de la santé et la sécurité au travail

**EN 2023**, de nombreuses entreprises vont renouveler leur comité social et économique (CSE). Un moment clé qui peut être l'opportunité d'une réflexion sur le fonctionnement de l'instance, en particulier sur les questions en lien avec la santé et la sécurité au travail. Instaurés par les ordonnances de 2017 modifiant en profondeur le droit du travail, les premiers CSE ont fait leur apparition en 2018.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, cette instance unique de représentation du personnel doit être présente dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés. Le CSE a ainsi remplacé la trilogie d'instances qu'étaient le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et les délégués du personnel (DP). Il a parmi ses missions la protection de la santé, de la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise.

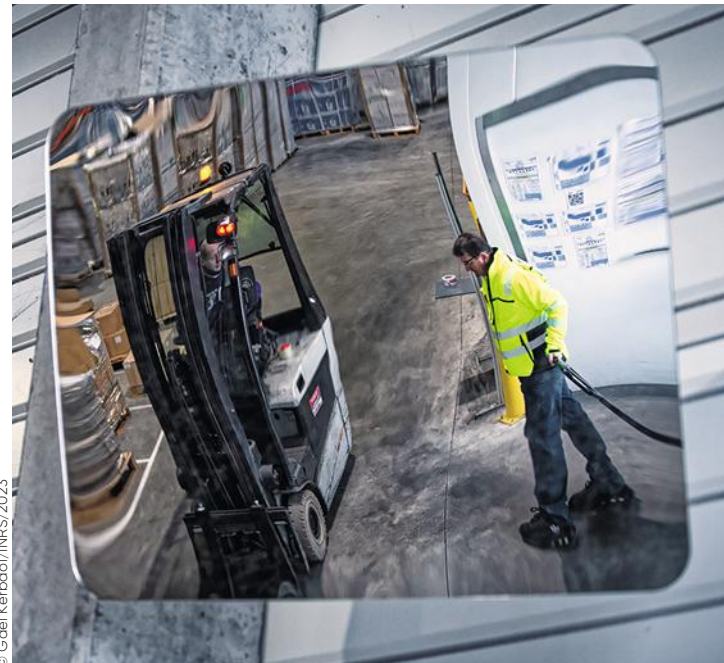
« Une idée derrière cette fusion était de pouvoir débattre au sein d'une instance unique de sujets pouvant être interdépendants et répondant à des enjeux de nature de plus en plus globale afin d'avancer plus vite, là où il pouvait auparavant y avoir des fonctionnements plus cloisonnés », explique Thomas Nivelet, juriste à l'INRS. Un objectif de rationalisation des relations professionnelles en entreprise qui a toutefois suscité des craintes. En termes, notamment, de réduction du nombre d'élus et de moyens.

## Des attributions élargies

« Chez nous, l'instauration du CSE s'est traduite par la perte d'environ 50% du nombre d'élus et des

heures de délégation, témoigne Étienne Falconnet, informaticien, élu suppléant au CSE et représentant CFDT chez Renault Trucks à Vénissieux dans le Rhône. L'avantage de cette nouvelle transversalité, tout de même, est que chaque projet est regardé en même temps sous ses dimensions économique, organisationnelle et relative à la santé et la sécurité au travail. » Une opinion partagée par Alexandre Bourgon, directeur de Erdé, un fabricant de remorques : « Les projets discutés en CSE sont examinés dans leur globalité, ce qui permet d'être plus efficaces dans nos choix stratégiques. Le rôle des élus au CSE, qui sont au cœur des activités de travail est déterminant dans le dialogue social au quotidien »

Cette transversalité s'est d'ail-



© Gaël Kerbaol/INRS/2023

## QUELQUES POINTS CLÉS

- Le CSE doit être consulté sur toutes les questions relatives à la durée de travail, aux conditions d'emploi, à tout ce qui pourrait amener des modifications importantes de l'organisation, des conditions de travail et de sécurité ou encore à la gestion de l'entreprise.
- Un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est désigné par le CSE parmi ses membres.
- Le nombre d'heures de délégation des élus ne peut être inférieur à 10 heures par mois dans les entreprises de moins de 50 salariés et 16 heures par mois dans les autres entreprises.
- L'agent de contrôle de l'inspection du travail, le médecin du travail et l'agent des services de prévention des Carsat/Cramif/CGSS sont tenus informés et invités à toutes les réunions consacrées aux sujets relevant de la santé, de la sécurité ou des conditions de travail.

leurs avérée pertinente lorsqu'au début de la crise sanitaire, il a fallu prendre des décisions rapides mais concertées, touchant à toutes les dimensions de l'entreprise, dans un moment d'incertitude et de tension. Étienne Falconnet est toutefois plus réservé concernant la charge de travail des élus : « On leur demande d'être compétents sur tous les sujets, une sorte de couteau suisse, et certains sont déjà épuisés. » En matière de santé et de sécurité au travail, les nouveaux élus doivent recevoir une formation initiale de cinq jours, quel que soit l'effectif de leur entreprise : une étape essentielle pour apprendre à repérer les situations de travail dangereuses. D'autant que l'état initial des connaissances et la

>>>

« fibre prévention » ne sont pas les mêmes partout.

Les élus du CSE doivent participer au processus d'établissement du document unique d'évaluation des risques professionnels. Ils peuvent aussi diligenter une enquête à la suite d'un accident du travail. « *Les attributions du CSE en santé et sécurité au travail sont différentes selon l'effectif de l'entreprise et élargies dès que le seuil de 50 salariés est franchi*, reprend Thomas Nivelet. *C'est dans les entreprises d'au moins 50 salariés que l'on va notamment retrouver les notions de consultation et d'expertise.* » À noter, sur ce dernier point, une nouveauté introduite par le législateur : si le CSE demande, par exemple, une expertise sur un projet important modifiant les conditions de travail, celle-ci, qui était jusqu'ici à la charge de l'employeur, doit désormais être cofinancée (80 % employeur, 20 % sur le budget du CSE), ce qui peut freiner les représentants du personnel dans l'exercice de leur droit.

### Une commission dédiée, rattachée au CSE

Concernant la consultation, d'après un baromètre sur l'état du dialogue social publié par le cabinet d'expertise Syndex en janvier 2023, quatre représentants du personnel sur cinq estiment qu'il faudrait renforcer le poids des avis du CSE. « *Même lorsqu'on a joué notre*

*rôle d'alerte et émis un avis négatif, l'employeur peut poursuivre un projet. On a parfois le sentiment que c'est joué d'avance* », regrette Virginie Gaillard, secrétaire du CSE de l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) et déléguée syndicale SNB-CFE/CGC. Autre changement apparu : si les règles de mise en place et de fonctionnement de l'instance en charge de la prévention étaient, du temps des DP et des CHSCT, des accords collectifs déterminent désormais une partie importante des prérogatives du CSE : des situations hétérogènes, issues de la négociation, peuvent donc émerger.

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés et dans celles pré-

Le périmètre des CSE, le nombre d'élus et d'heures de délégation, l'articulation des missions entre CSE et CSSCT... peuvent bénéficier de nouvelles négociations afin de construire un dispositif encore plus opérationnel et plus fonctionnel.



## REPÈRES

> **LE CSE comprend l'employeur et une délégation du personnel (titulaires et suppléants en nombre égal). Il est élu au maximum pour 4 ans avec, sauf cas particuliers, et notamment dans les entreprises de moins de 50 salariés, un nombre de mandats limité à 3 pour un même représentant.**

> **DANS LES entreprises d'au moins 50 salariés comportant au moins deux établissements distincts, un CSE d'établissement dans chacun d'eux et un CSE central d'entreprise sont constitués.**

sentant des risques particuliers comme les installations nucléaires ou les sites classés Seveso, une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) doit par ailleurs être mise en place. L'inspecteur du travail peut également l'imposer pour les entreprises de moins de 300 salariés, s'il l'estime nécessaire au regard de la nature des activités, de l'agencement ou de l'équipement de ses locaux. Les partenaires sociaux aussi peuvent demander la constitution d'une CSSCT, par accord collectif par exemple.

Cette CSSCT se voit confier, par délégation du CSE, dont elle est une émanation, « *tout ou partie des attributions du CSE relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail* ». À l'exception du recours à un expert et des attributions consultatives du CSE. Elle peut par exemple prendre en charge l'analyse des risques professionnels, préparer les consultations en matière d'hygiène et de sécurité, étudier le programme de prévention des risques professionnels ou encore proposer des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes.

La CSSCT n'a pas la personnalité morale et dépend entièrement du CSE. « *Il faut qu'elle soit un complément efficace au CSE, nous y avons particulièrement veillé lors de la négociation. Ses travaux permettent d'avancer sur les sujets qui remontent du terrain. Il ne s'agit pas de faire les mêmes réunions en CSE et en CSSCT* », souligne Emmanuelle Le Boulanger, élue



© Fabrice Dimier pour l'INRS/2023

### PAROLE D'ÉLU

**JEAN-PAUL DOMENC, élu au CSE dans une entreprise de restauration collective, en charge de formations santé sécurité pour l'Union départementale CGT de la Gironde**

« *Il y a un certain flou dans les attributions des missions de la CSSCT. En l'absence de précisions dans le cadre d'accords, certains élus arrivent en formation sans savoir véritablement quel va être leur périmètre d'action. On leur demande d'être compétents sur beaucoup de sujets, ils sont constamment en réunion et de moins en moins sur le terrain. À l'Union départementale CGT de la Gironde, nous proposons une formation de huit jours pendant lesquels je tiens à ce qu'ils rencontrent un médecin du travail, un inspecteur du travail, un contrôleur de la Carsat. Toutes les grandes conquêtes sur le plan de la santé et la sécurité au travail – je pense notamment à l'abandon de certains produits dangereux – se sont faites grâce aux sachants. Dès le départ, j'encourage les élus à aller à leur rencontre.* »

Force ouvrière et secrétaire du CSE de l'association Kervihan, qui gère plusieurs établissements d'accueil de polyhandicapés en Bretagne. « Chaque établissement est représenté au sein du CSE, avance Emmanuel Martineau, directeur de l'association. Cette représentativité issue de la négociation nous permet de mieux répondre aux préoccupations des salariés. »

En décembre 2021, un premier rapport d'évaluation des ordonnances<sup>1</sup> soulignait l'« adaptation très progressive, et parfois difficile, des partenaires sociaux au nouveau cadre légal » et un « besoin d'accompagnement et de formation des acteurs ». « Il y a une concentration du dialogue social, mais des ordres du jour de réunions où se mêlent questions relatives à la santé et la sécurité au travail,

une entreprise de restauration collective, « un CSE qui rayonne nationalement, ça n'a pas de sens. Dans notre cas, nous avons un périmètre étendu des Ardennes à Perpignan. Malgré l'existence de CSE d'établissement, qui n'ont pas les mêmes prérogatives – puisque tout remonte au central –, nous nous sommes éloignés du terrain. Beaucoup d'élus le déplorent et estiment qu'il devient plus compliqué de remplir leur mission et de contribuer à améliorer la santé et la sécurité au travail. Les grandes entreprises ont, à mon avis, beaucoup perdu avec la disparition des délégués du personnel, qui étaient en prise directe avec le terrain. »

Des solutions peuvent certes être trouvées dans le cadre d'accords. Mais puisque les accords fixent par exemple la mise en place,

tout le monde. Il a fallu s'adapter, multiplier le temps de disponibilité, réfléchir à de nouveaux canaux de communication. »

« Nous observons également du découragement du côté de certains élus, qui vont avoir des revendications que ce soit en termes de formation ou de moyens attribués, reprend Louise Peugny. Le renouvellement du CSE peut être le bon moment pour faire le bilan de la première mandature, en regardant ce qui a fonctionné ou pas. » Prévoir un point spécifique dédié à la bonne marche du CSE peut être utile pour remettre en débat cer-

« Le renouvellement du CSE peut être le bon moment pour faire le bilan de la première mandature, en regardant ce qui a fonctionné ou pas. »

attributions économiques et réclamations individuelles », décrypte Louise Peugny, associée au cabinet Voltaire avocats, spécialisé en droit social, qui a dressé en novembre 2022 un bilan mitigé de la première mandature des CSE.

### L'enjeu de la proximité

Et ce n'est pas le seul défaut que pointe l'avocate : « On constate également une centralisation excessive des représentants du personnel avec un affaiblissement de la représentation de proximité et un éloignement du terrain. » Pour prévenir cette centralisation, le législateur a néanmoins prévu la possibilité de mettre en place des représentants de proximité, qui sont désignés par le CSE. Le dispositif est toutefois facultatif et de nombreuses entreprises n'en sont pas dotées.

Pour Jean-Paul Domenc, représentant CGT et élu au CSE dans

le nombre et le périmètre des CSSCT, il n'est pas rare que des entreprises dotées précédemment de plusieurs CHSCT n'aient prévu qu'une seule CSSCT. Autre constat, le rôle de chacun n'a pas toujours été bien compris et l'articulation des missions entre CSE, CSSCT et représentants de proximité n'est pas toujours claire. « Tout s'est mis en place très vite et la crise sanitaire a compliqué le travail de proximité, ajoute Étienne Falconnet. Entre la progression du télétravail et le développement du flex office, les visites de la CSSCT ne permettent pas toujours de voir



© Gaëlle Kerbaol/INRS/2023

Les élus du CSE participent au processus d'établissement du document unique d'évaluation des risques professionnels et peuvent diligenter une enquête à la suite d'un accident du travail.

tains sujets. En fonction du climat social dans l'entreprise, de la façon dont s'est tenue la négociation la première fois, mais aussi de sa bonne santé et de la conjoncture, la tâche est plus ou moins aisée.

« Il n'est écrit nulle part qu'il faut reproduire les mêmes choses à l'infini mandat après mandat, insiste Thomas Nivelet. La négociation peut permettre de reconstruire un dispositif plus opérationnel et plus fonctionnel. » À chacun de définir les priorités adaptées à son contexte : repenser le périmètre des CSE, redéfinir le nombre d'élus et d'heures de délégation, mieux articuler les missions entre CSE et CSSCT ou encore – pourquoi pas – envisager l'opportunité de la mise en place d'une nouvelle CSSCT ou de représentants de proximité... ■ G. B.

1. Rapport du Comité d'évaluation des ordonnances travail, présidé par Marcel Grignard et Jean-François Pilliard et piloté par France Stratégie ([www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)).

### En savoir plus

- « LE COMITÉ social et économique », dossier web INRS.
- COMITÉ social et économique (CSE). Prérogatives en santé, sécurité et conditions de travail, brochure INRS, ED 6340.

À consulter et à télécharger sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

# L'action de proximité est facilitée par la représentation

À Bréhan, dans le Morbihan, l'association Kervihan, qui gère plusieurs établissements d'aide à des personnes souffrant de polyhandicap, a instauré son premier CSE en 2018. Les différents acteurs reviennent sur son fonctionnement et la volonté d'agir en proximité pour améliorer la remontée d'informations et prendre les bonnes décisions.



© Gaël Kerbaol/INRS/2023

Le CSE est associé à toutes les réflexions pour chercher des solutions aux risques de troubles musculosquelettiques, première cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles au sein de l'association.

**LA TRANSITION** vers le CSE s'est faite en 2018. Et la négociation a permis d'aller au-delà du cadre légal en matière de représentation. « Nous avons obtenu 14 titulaires et 14 suppléants, alors que l'effectif de la structure n'en imposait que 11. Nous voulions un CSE unique avec une représentation de nos 7 établissements », retrace Emmanuelle Le Boulanger, ergothérapeute, déléguée Force ouvrière et

secrétaire du CSE de l'association Kervihan. Une CSSCT, avec 8 membres (au lieu de 3 obligatoires), a été mise en place sur le même principe.

Créée en 1971, à l'initiative du docteur Saulnier pour l'accueil d'enfants polyhandicapés, l'association s'est développée autour de Bréhan, dans le Morbihan, avec plusieurs établissements médicosociaux : instituts médico-

éducatifs, foyers d'accueil médicalisés, service d'éducation spéciale et de soins à domicile.

Elle emploie 400 professionnels permanents ainsi que des salariés en CDD, et accueille des enfants et des adultes atteints de polyhandicap ou d'autisme sévère. « Dans les réunions du CSE, les choses sont toujours dites, y compris en cas de désaccord, constate Hervé Lainé, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne. Le directeur est aussi engagé sur la question du handicap que sur la bonne tenue du dialogue social et sa traduction dans les actes. Une action pérenne a par exemple été mise en place sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) avec, comme point de départ, une remontée de situation par les élus. »

## Un travail en proximité

« Nos valeurs sont intrinsèquement liées à la nature de notre travail. Il est impossible de considérer prendre soin des résidents sans prendre soin du personnel, explique Emmanuel Martineau, le directeur. Le dialogue permanent nous permet de connaître les difficultés que nos salariés rencontrent et d'éviter d'être hors sol. » Et il

## UN CADRE ORGANISATIONNEL SOLIDE

En 2018, un CSE unique a été constitué, et complété par l'instauration d'une CSSCT. Tous les établissements de l'association, même les plus petits, sont représentés au sein de l'instance. Localement, des représentants de proximité sont les interlocuteurs directs des équipes sur les questions de santé et sécurité au travail. Quand ils identifient un problème pour lequel la solution n'est pas trouvée rapidement, le sujet est traité en CSE. La CSSCT se réunit tous les deux mois tandis que le CSE

a une réunion plénière une fois par mois. Quatre de ces réunions sont centrées sur les thématiques de santé et sécurité au travail. « Tout le travail en amont sur ces sujets est réalisé au sein de la CSSCT », précise Emmanuelle Le Boulanger, secrétaire du CSE. De plus, deux référents santé au travail et handicap, à la direction et au CSE, élaborent conjointement les actions relatives au maintien dans l'emploi.

reconnaît que les élus obtiennent des choses auxquelles la direction n'aurait d'ailleurs peut-être pas pensé. « Cela montre que la négociation fonctionne et que nous ne restons pas campés sur nos positions », ajoute-t-il.

Dans chaque établissement, des représentants de proximité, pas nécessairement élus au CSE, traitent des questions relatives au fonctionnement interne. Ils sont les interlocuteurs directs des cadres et de leurs équipes. « S'ils ne trouvent pas les réponses localement, ils remontent l'information en CSE. Par exemple, le foyer d'accueil médicalisé Ker Sioul a fait émerger un problème de charge de travail inégalitaire, témoigne Emmanuelle Le Boulanger. Un groupe de travail a été constitué en associant le représentant de proximité et des membres du CSE pour chercher une solution. »

Autre exemple, malgré le traitement acoustique des bâtiments (murs et plafonds), la question des nuisances sonores a émergé. « Avec la représentante qualité, nous avons travaillé sur l'identification des sources de bruit puis la CSSCT s'est emparée de l'évaluation des nuisances sonores en s'appuyant sur des mesures. Les résultats ont été portés à la direction qui a équipé le personnel de bouchons moulés sur mesure », reprend Emmanuelle Le Boulanger.

Si une décision concerne de près ou de loin le fonctionnement des services, elle est nécessairement discutée avec le CSE. Ce lien s'est renforcé avec la crise sanitaire, au début de laquelle se tenaient des points quotidiens, associant le CSE. « Emmanuelle Le Boulanger est ergothérapeute et formatrice Prap (NDLR: prévention des

risques liés à l'activité physique). Elle intervient auprès des équipes avec une formatrice extérieure, et sa vision nous aide à avancer sur l'amélioration des conditions de travail. La prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) est un sujet inhérent au travail de l'association. C'est notre première cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles », explique Catherine Morgenthaler, directrice des ressources humaines et adjointe du directeur.



© Gaël Kerbaol / INRS / 2023

Pour chaque établissement, il faut étudier le besoin d'aides à la manutention et les enjeux liés à leur bonne utilisation. L'élue part des besoins exprimés, des tests réalisés et des discussions sur les contraintes techniques rencontrées. Très tôt, l'association a investi, d'abord pour l'établissement accueillant les résidents les plus handicapés, dans des rails plafonniers en H, permettant de couvrir toute la chambre.

### De la négociation à l'action

Il y a deux ans, Emmanuelle Le Boulanger et Catherine

Des rails plafonniers en H permettant de couvrir toute la chambre ont été installés dans l'établissement accueillant les résidents les plus handicapés.

Morgenthaler ont suivi en binôme une formation de référente handicap. Ensemble et en lien aussi avec le médecin du travail, elles ont initié un travail de fond sur le repérage précoce de problèmes de santé en lien avec le travail, chez le personnel, afin de proposer, quand c'est nécessaire, des pistes de reclassement professionnel. L'élue apporte sa connaissance des pratiques de terrain, et la directrice adjointe celle des aspects liés aux financements et aux leviers à mobiliser. Plus récemment, le CSE a lancé une expérimentation sur les dispositifs d'alerte d'urgence, pour faire face aux situations de violences et d'événements indésirables remontées par les représentants de proximité. « Le maillage de nos établissements et le dialogue social, qui se fait dans le respect du rôle et des positionnements de chacun, favorisent la remontée d'informations pour faire les choix stratégiques les plus adaptés », constate Catherine Morgenthaler. Le CSE s'attache aussi à analyser chaque accident du travail, même bénin. Le médecin du travail assiste à toutes les réunions thématiques concernant la santé et la sécurité au travail. L'association a également été accompagnée par la Carsat Bretagne, dans le cadre de ses démarches sur la prévention des RPS et des TMS.

« Les gens ont le sentiment – j'espère – que l'on s'intéresse à leurs problèmes et à la façon de les résoudre, nous confie Emmanuel Martineau. Et je mets un point d'honneur, dès lors que l'on s'accorde sur un engagement, à le tenir dans des délais raisonnables. » Une façon, aussi, de maintenir une confiance réciproque. ■ G. B.



© Gaël Kerbaol / INRS / 2023

### EMMANUELLE LE BOULANGER, secrétaire du CSE

« Les comptes rendus des réunions de CSE sont de plus en plus lus. Nous observons une demande croissante de diffusion de proximité, qui nous a amenés à investir dans une application pour que les salariés les aient à disposition sur leur portable. On constate aussi qu'ils viennent nous en parler, nous demander plus d'explications. Les gens voient le travail réalisé. Avec la mise en place du CSE, le fait de porter toutes les casquettes a augmenté le temps de travail des élus. Ça nous a fait un peu peur mais, après un premier mandat, je le perçois plutôt comme un atout pour faire avancer les choses. »

Adjointe au service santé et sécurité au travail à la Dreets Hauts-de-France, Nabila Aït Eldjoudi pointe l'importance de la formation pour les élus de CSE. Encore faut-il qu'elle soit de qualité et axée sur la pratique.

# La formation des élus, de la nécessité à l'efficacité

## Existe-t-il des obligations réglementaires de formations pour les élus de CSE?

**Nabila Aït Eldjoudi.** En matière de santé et de sécurité au travail, les nouveaux élus, titulaires et suppléants, doivent recevoir une formation initiale de cinq jours, quelle que soit la taille de l'entreprise, dotée ou non d'une CSSCT. Cette formation est prise en charge par l'employeur et doit être dispensée par un organisme agréé. S'il s'agit d'un renouvellement de mandat, l'élu suit une nouvelle formation de trois jours, sauf s'il est désigné dans une CSSCT d'une entreprise d'au moins 300 salariés: dans ce cas, elle durera cinq jours. Ces formations sont importantes car les élus ne sont pas des professionnels de la prévention des risques et leurs connaissances sur le sujet sont très inégales: certains sont arrivés là pour s'occuper des œuvres sociales ou organiser des voyages et se retrouvent, du jour au lendemain, à devoir représenter leurs collègues sur toutes les questions de santé et sécurité au travail (SST). Ce n'est pas simple !

## En théorie, que doit contenir cette formation?

**N. A. E.** Le Code du travail reste

assez général... Mais une circulaire de 1985 est plus précise et reste d'actualité. Elle indique que les programmes doivent permettre de développer l'aptitude des élus à déceler et mesurer les risques professionnels et à analyser des conditions de travail. Ils doivent aussi les initier aux méthodes et procédés à mettre en œuvre pour prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail au sein de l'entreprise.

## En pratique, est-ce toujours le cas?

**N. A. E.** À la Dreets, je supervise la politique d'agrément pour les organismes de formation, sur délégation du préfet et, bien souvent, nous constatons que leurs programmes se réduisent à exposer la réglementation en matière de SST et restent très théoriques quant aux missions des élus de CSE. Or, il est essentiel que ces formations soient axées sur la pratique et s'adaptent à tous les publics. Car les élus viennent de métiers variés et présentent des niveaux d'étude disparates. Ils ne sont pas forcément habitués à la prise de notes ou aux modes d'enseignement de type universitaire. Les formateurs doivent donc s'appuyer sur des exemples concrets et

proposer des supports pédagogiques adaptés, comme les vidéos. Nous n'attendons pas d'eux qu'ils transforment en cinq jours les élus de CSE en experts de la prévention des risques, mais qu'ils leur donnent les outils qui leur permettront de devenir des acteurs de cette prévention. À l'issue de la formation, les élus doivent être en capacité de repérer les situations de travail dangereuses et se poser les bonnes questions. Et même s'ils ne connaissent pas toutes les démarches à effectuer, ils doivent savoir quels sont leurs moyens et à qui ils peuvent s'adresser.

## Quelles lacunes observez-vous sur le terrain?

**N. A. E.** Dans les permanences des inspecteurs du travail, des élus de CSE s'adressent à ces derniers directement car ils ne savent pas qu'ils disposent eux-mêmes de certains pouvoirs, comme la possibilité de recourir à un expert, de provoquer une réunion, de poser des questions, d'être informés, consultés... Certains ne savent pas non plus comment utiliser leur crédit d'heures. Il faut les faire monter en compétence sur tous ces aspects. ■ **Propos recueillis par C. S.**

## UN RÉFÉRENTIEL POUR S'ASSURER DE LA QUALITÉ DES PROGRAMMES

En 2016, lorsque Nabila Aït Eldjoudi prend le poste d'adjointe au service SST à la Dreets, elle constate qu'aucun support n'existe sur lequel s'appuyer pour instruire les agréments des organismes de formation. En lien avec la Carsat Hauts-de-France, elle développe un référentiel qui détaille les savoirs et les savoir-faire attendus, les notions incontournables, notamment sur des thématiques transversales comme l'amiante, le risque routier professionnel, les RPS, les TMS et la prévention de la désinsertion

professionnelle, ainsi que les méthodologies qui doivent être enseignées aux élus pour analyser une situation de travail, un accident du travail ou pour proposer un plan de mesures de prévention. Le référentiel rappelle aussi la nécessité pour l'organisme de délivrer aux participants, à l'issue de la formation, une « boîte à outils », incluant des ressources documentaires (brochures, sites Internet, références réglementaires...), des listes de personnes ressources et des outils méthodologiques.

# Harcèlement sexuel: les élus au cœur du dispositif de prévention

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, dans toutes les entreprises dotées d'un CSE, l'instance représentative du personnel doit procéder à la nomination d'un référent harcèlement sexuel. Un autre référent est désigné par l'employeur dans les entreprises d'au moins 250 salariés.

**BLAGUE CRUE**, remarque grivoise, propos ou gestes inappropriés et parfois insistants... Ces situations surviennent dans le cadre professionnel comme partout ailleurs. Pour autant, l'entreprise a parfois des difficultés à comprendre l'ampleur du phénomène. Reconnaître ce qui relève des agissements sexistes ou de faits de harcèlement sexuel – un délit pénal – n'est pas toujours simple. Certains comportements, banalisés ou considérés – à tort – comme sans gravité,

☒ Certains schémas sont à déconstruire, comme l'idée selon laquelle la répétition est nécessaire ou qu'il existe des profils de harceleurs.

peuvent avoir des conséquences dévastatrices pour la santé physique et mentale des personnes qui les subissent.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, dans toutes les entreprises de plus de 250 salariés, l'employeur doit désigner un référent harcèlement sexuel. Celui-ci est chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. En parallèle, dans les entreprises qui en sont dotées, le comité social et économique (CSE) doit obligatoirement procéder à la nomination de son propre référent harcèlement sexuel. Si les missions de ce dernier ne sont pas précisément définies par le Code du travail, il peut sembler opportun qu'elles soient identiques à celles du premier, désigné par l'employeur. Et lorsque deux référents existent, leurs missions respectives devraient s'articuler... si la qualité du dialogue social le permet.

« Le législateur a souhaité la nomination de deux référents afin de multiplier les voies de recours. Suivant les circonstances et le lieu où se produisent les faits, il peut

être difficile de s'en ouvrir », estime Marie-Anne Calleau, référente harcèlement sexuel et agissements sexistes pour le compte de l'employeur à la Maif. Lorsqu'elle a pris cette fonction, elle a suivi une formation dispensée par un cabinet de conseils en ressources humaines spécialisé sur les sujets de diversité et d'inclusion.

## Vigilance, écoute et proximité

« Le référent CSE, récemment nommé, suivra le même parcours, poursuit-elle. Au départ, on a besoin d'un cadre juridique. Lors de la formation, nous avons travaillé autour de la notion de consentement pour mieux prendre conscience des situations anormales qui peuvent exister. En interne, le cabinet nous a aidés dans la mise en place d'un Coo<sup>1</sup> de deux heures sur la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. En 2023, il entre dans le cadre d'un parcours obligatoire pour l'ensemble des salariés. »

En cas de faits de harcèlement sexuel dans une entreprise, il est généralement conseillé



© Gael Kerbaol/INRS/2023 (illustration)

## CE QUE DIT LE CODE DU TRAVAIL

L'article L1153-1 du Code du travail définit le harcèlement sexuel comme « des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés qui soit portent atteinte à la dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent une situation intimidante, hostile ou offensante ». Le harcèlement sexuel est également constitué quand un salarié subit ces propos ou comportements venant de plusieurs personnes, même si chacune n'a pas agi de façon répétée. Est également

assimilée au harcèlement sexuel « toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ». L'article L. 1142-2-1 du Code du travail définit quant à lui l'agissement sexiste comme « tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».



d'impliquer le référent nommé par l'entreprise, parfois avec un organisme extérieur, dans la réalisation d'une enquête. L'employeur a également la liberté de solliciter le référent CSE. Le ministère chargé du Travail précise d'ailleurs qu'une enquête menée conjointement peut garantir une pluralité des points de vue. « Longtemps, les entreprises étaient peu équipées sur les procédures internes, observe Marc Bernardin, fondateur d'Accordia, le cabinet de conseils qui a assisté la Maif. Une victime de harcèlement sexuel ne savait pas qui aller voir. Il y avait beaucoup de non-dits. #Meto est passé par là et la loi a évolué. Aujourd'hui, le contexte légitime l'action des CSE dans leur rôle de vigilance, d'écoute des salariés et de proximité. »

Il insiste sur le caractère impérieux du déclenchement d'une enquête pour l'entreprise. « Ça peut être

énormément de méconnaissance, de toute part. »

Certains schémas sont à déconstruire, comme l'idée selon laquelle la répétition est nécessaire ou qu'il existe des profils de harceleurs. « C'est un homme gentil, un père de trois enfants, on n'aurait pas cru... Combien de fois a-t-on entendu ces choses-là ?, poursuit Marc Bernardin. J'ai rencontré des DRH convaincus qu'ils n'avaient pas ce problème et, après la formation, entendu un nombre important de stagiaires de leur entreprise évoquer des situations qu'ils avaient vécues ou dont ils avaient été témoins. »

### Professionnaliser et accompagner

Pour une meilleure évaluation des situations, la formation continue des membres du CSE, des référents et du personnel encadrant apparaît donc essentielle. Ensuite,

« Il y a encore énormément de méconnaissance, de toute part. »

vécu comme un tsunami, générer des risques psychosociaux. S'il acquiert un bon niveau de connaissance, le CSE aura un rôle clé dans la réflexion qui entoure la gestion d'une situation, tant pour la victime que pour le collectif, insiste-t-il. La formation est un moyen de permettre à l'entreprise, lorsque survient un cas, de ne plus être dans la découverte des mécanismes rattachés au harcèlement sexuel et aux agissements sexistes. Il y a encore

impliquer le référent harcèlement sexuel au CSE dans la communication et l'information sur le sujet peut se révéler intéressant. Il pourra demander à l'employeur des actions de sensibilisation. Certains environnements professionnels doivent aussi appeler à une vigilance particulière. C'est ce que décrit le directeur adjoint aux ressources humaines d'un grand groupe audiovisuel, sous couvert d'anonymat : « Nos salariés, jeunes et moins jeunes, évoluent dans un



© Gaël Kerbool/INRS/2023 (illustration)

En cas de faits de harcèlement sexuel, l'employeur peut solliciter le référent CSE dans la réalisation d'une enquête, en plus du référent nommé par l'entreprise.

univers festif, parfois sans tabou. Une intervention extérieure sur ce sujet permet de libérer la parole, de faire le point sur ce qui est permis et ne l'est pas. Nous avons organisé des ateliers sur mesure de quatre heures pour former les managers en présentiel et fournir des outils afin qu'ils puissent animer des séquences d'information dans les équipes. »

Pour faire vivre le sujet, il est indispensable de professionnaliser une strate de l'entreprise et de faire redescendre l'information. Marc Bernardin cite l'exemple du groupe Adecco, qui a diffusé des vidéos de 3 minutes sur l'intranet et les réseaux sociaux, traitant du sexisme ordinaire ou hostile. Une action est d'autant plus efficace que le ton est ajusté à la culture de l'entreprise. Là aussi, les élus du CSE, par leur proximité avec le terrain, ont une carte à jouer. ■ G. B.

1. Le Cooc ou Corporate online open course est un cours en ligne créé sur mesure et dispensé par une entreprise auprès d'une communauté restreinte d'employés, partenaires ou clients.



## REPÈRES

> « HARCÈLEMENT sexuel et agissements sexistes », dossier web INRS.

À consulter sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

## RÉFÉRENT HARCÈLEMENT SEXUEL AU CSE : QUELS MOYENS ?

Le référent harcèlement sexuel désigné par le CSE dispose de moyens garantis par le Code du travail, comme des heures de délégation et une liberté de circulation dans l'entreprise qu'il peut mettre au service de ses missions. En complément, il bénéficie d'une formation spécifique pour lui permettre d'appréhender son rôle auprès des salariés, et de devenir une personne ressource en interne. Cette formation doit notamment lui apporter une parfaite connaissance du cadre réglementaire du harcèlement

sexuel et des agissements sexistes en entreprise. Elle doit également lui apprendre à reconnaître les signes ou les situations de harcèlement sexuel, et lui donner les outils pour recueillir les signalements et agir de manière adaptée (auprès des victimes ou auteurs présumés et des témoins). Enfin, le référent doit pouvoir appréhender les actions et stratégies à envisager pour prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes dans l'entreprise.

# Parfois, le dialogue est coupé...

*Tensions, incompréhensions, conflits... Lorsque les relations sociales ne sont plus au beau fixe, il peut devenir difficile de se parler, retrouver une capacité collective à débattre et à avancer dans les prises de décisions. Pour éviter le blocage, l'entreprise doit renouer avec un climat social apaisé.*

**CONTRÔLEUSE** de sécurité à la Carsat Hauts-de-France, Agnès Lheureux a récemment dû prescrire une médiation entre direction et délégués syndicaux élus au CSE, au préalable d'une démarche de prévention des risques psychosociaux, pour une entreprise industrielle de la région. « *Interpellée par la secrétaire du CSE, j'ai participé à une réunion de l'instance. Les échanges étaient conflictuels et les tensions prégnantes. Aucune négociation ni discussion sur le fond ne semblaient possibles* », décrit-elle. Quand les acteurs du dialogue social ne parviennent plus à s'écouter et à se comprendre, le processus décisionnel est bloqué.

Pour restaurer une capacité à dialoguer de manière constructive et sereine, les acteurs de l'entreprise peuvent se saisir de la démarche d'appui aux relations sociales (Areso), portée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et le ministère chargé du Travail. « *Elle consiste à faire intervenir un binôme de facilitateurs formés aux relations sociales. Ce dispositif ne peut toutefois être activé que si chacun est prêt à prendre sa part de responsabilité pour sortir du conflit* », avertit Marylène Coppi, chargée de mission Anact et intervenante Areso. Il est également

préférable d'agir dès les premiers signaux de tension relationnelle. « *Il faut s'engager sur un objectif de futur commun. On amène les différentes parties à évoquer leurs craintes et à travailler sur les conditions de réussite de l'échange. Ce n'est qu'après s'être dit ce qui n'allait pas qu'un plan d'action partagé peut être élaboré* », reprend l'intervenante. Il ne s'agit pas de mettre tout le monde d'accord, mais de régler les malentendus.

## Méconnaissance

Problème, dans le cas évoqué par Agnès Lheureux, la situation était trop dégradée. « *Il n'était plus naturel pour les différents acteurs de demander de l'aide. J'ai donc prescrit d'instaurer une démarche de restauration du dialogue social avec les instances représentatives du personnel par un organisme extérieur, en communiquant à l'entreprise une liste de médiateurs en matière sociale civile et commerciale* », reprend-elle. La direction en a présenté un, refusé par les élus, qui en ont proposé un autre. « *Le médiateur ne doit être le bras armé de personne. Sa finalité sera de les inviter à avoir des échanges utiles en CSE dans un cadre respectueux. Il ne s'agit pas d'un arbitrage mais de laisser à chacun la possibilité de donner sa propre*

*lecture* », insiste Agnès Lheureux. Sans perdre l'équilibre du dialogue social. Parmi les difficultés qu'elle peut observer, il y a la méconnaissance du rôle de chacun. Qu'est-ce qu'un CSE? Qu'est-ce qu'une CSSCT? On y fait quoi? « *Malgré les formations obligatoires, c'est encore souvent très flou. Dans le cas que j'évoquais, la CSSCT servait de CSE bis. Tout était répété et très souvent à charge. Tant que l'on n'a pas défini le cadre et comment travailler ensemble, rien n'est constructif* », affirme-t-elle. Résultat: des réunions chronophages et des discussions interminables sur des points de forme, sans véritable ordre du jour structuré et coconstruit. Quand les directions sont braquées et les élus enfermés dans des stratégies de blocage, la médiation a vocation à rappeler que les propos des différentes parties ont tous de la valeur. C'est donc avant d'arriver dans le rapport de force systématique qu'il faut agir, par exemple en activant un dispositif Areso. Pas dans l'idée d'effacer le passé et de gommer les différences, mais bien de faciliter les relations. Objectif: se recentrer sur le fond et les difficultés du travail à résoudre au quotidien plutôt que sur les différends nourris par l'absence de règles de dialogue. ■ G. B.

## ARESO : POURQUOI ? POUR QUI ?

L'entreprise peut être le lieu où se croise une diversité de points de vue tous vécus comme légitimes par ceux qui les portent. Le dispositif Areso proposé par l'Anact avec le ministère chargé du Travail peut être activé quelle que soit l'entreprise, sa taille, par la direction ou les représentants du personnel, en sollicitant l'Anact. L'inspection du travail, le service de prévention et de santé au travail, la Carsat peuvent également le proposer. Dans tous les cas, la médiation doit garder des principes

d'indépendance, de neutralité et d'impartialité. « *L'intervention de nos facilitateurs ne peut se faire au moment d'une grève ni dans le cas de conflits interpersonnels. Elle doit garantir impartialité et neutralité, précise Marylène Coppi, intervenante Areso. Le travail porte sur l'amélioration d'une situation collective.* »

# Retrouver ses marques pour une efficacité concertée

C'est à Brégy, dans l'Oise, que sont assemblés les célèbres sanibroyeurs SFA. Deux autres entités y fabriquent les moteurs et les pièces plastiques qui leur sont destinés. Avec une croissance annuelle à deux chiffres et la volonté d'améliorer les conditions de travail, les projets sont nombreux et le CSE systématiquement associé.

**BRÉGY** est un petit village de l'Oise, à l'orée de l'Île-de-France. C'est là, en pleine campagne, que le site de production de Sanipro est implanté, et qu'il prend de plus en plus de place. « J'ai rejoint cette entreprise il y a plus de vingt ans, et presque chaque année nous déposons un permis de construire », mentionne le directeur de l'usine, Hervé Genoud. Une croissance qui s'accompagne de changements techniques et organisationnels fréquents, auxquels le, ou plutôt les CSE sont associés.

Le premier sanibroyeur SFA, pour Société française d'assainissement, est né en 1958. Aujourd'hui, trois sociétés coexistent sur le site de Brégy : TSE, spécialisée dans l'injection plastique ; Motelec qui produit les éléments moteurs ; et Sanipro, la société chargée d'assembler le tout. Dans cette dernière, 158 personnes – un effectif en constante augmentation – produisent chaque année 550 000 appareils sanitaires destinés à des usages domestiques ou professionnels, à des logements, des bateaux ou encore des campings-cars ou des immeubles. « Plus que le chiffre d'affaires, ce qui m'intéresse, c'est le volume pro-

duit, confie le dirigeant. Et sa croissance annuelle à deux chiffres, qui nous oblige à optimiser en continu, la maîtrise de nos processus industriels. »

Une cellule HSE (hygiène, sécurité, environnement) est chargée de piloter la santé et la sécurité dans l'entreprise. Pour cela, elle s'appuie sur la direction et l'encadrement, ainsi que sur les représentants du personnel, le service de prévention et de santé au travail, et la Carsat notamment. « C'est un vrai travail d'équipe, souligne Marjorie Martinot, responsable des ressources humaines (RH) et de la communication, avec Elsa Zandona, responsable HSE et infrastructures, et Jorris Bernard-Meyer, animateur sécurité. »

## Répartition des rôles

« J'ai incité cette entreprise à rejoindre la démarche TMS Pros, explique Agnès Lheureux, contrôleuse de sécurité à la Carsat Hauts-de-France, afin de mieux structurer sa démarche de prévention des risques professionnels et d'arrêter de jouer aux pompiers. » Ainsi, Elsa et Jorris vont être formés personnes ressources sur les TMS. « Tout ceci va dans le bon sens »,

reconnait Elsa Zandona, qui cite également un moindre recours aux intérimaires et des actions pour accueillir les nouveaux embauchés dans de bonnes conditions.



© Fabrice Dimier pour l'INRS/2023

En mai 2022, de nouvelles élections au CSE ont eu lieu. « La majorité des anciens membres ont été réélus, souligne la responsable RH. Ils sont désormais dix élus et presque autant de suppléants. » Sur les dix membres, sept ont été formés à la santé et sécurité au travail. Les rôles ont été répartis en fonc-

📺 Lors du passage du CHSCT au CSE, il a fallu un temps d'adaptation. Désormais, l'ordre du jour des réunions du CSE est établi en commun.

## LA PALETTISATION AUTOMATIQUE

Les cartons des sanibroyeurs peuvent être lourds et déséquilibrés à cause des blocs-moteurs... « On a identifié des problèmes de TMS dus aux charges et aux hauteurs des palettes », relate Agnès Lheureux. Un plan d'amélioration des conditions de travail et de la productivité a vu le jour, associant le service méthodes et la maintenance. Les postes ont été repensés pour accueillir un palettiseur automatique. « On n'investit pas dans une machine sans informer et consulter les salariés via le CSE », souligne le directeur

de l'usine. Il y a peu, la fonction de manager de proximité a été créée. Marthe Wyn, responsable unité de production, est l'un d'eux : « On produit 345 appareils par jour sur cette ligne, on a été associé à l'arrivée du palettiseur. On a vite compris son intérêt. » Le pari semble être gagné. « Le palettiseur a été installé alors que l'ancien système était toujours en fonctionnement. Ça nous a permis d'apporter des modifications, remarque Marthe Wyn, dont, aujourd'hui, on ne pourrait plus se passer. »

tion de leurs appétences et de la nature de leur fonction. Chaque trimestre se tient une réunion spécifique du CSE sur la santé, la sécurité et les conditions de travail. Tous les mois, une réunion de travail est organisée sur ces mêmes thèmes, à laquelle participent tous les services (maintenance, qualité, logistique...) ainsi que deux membres du CSE.

« Je commence mon deuxième mandat au CSE. Avant, j'étais délégué du personnel, explique Boris Delannoy, animateur QHSE et secrétaire du CSE. C'est une fonction qui m'a toujours tenu à cœur. » Arrivé chez Sanipro en 2006, il a occupé plusieurs postes avant d'être nommé responsable QHSE pour travailler sur l'accidentologie et la refonte du document unique. « Quand nous sommes passés du CHSCT au CSE, c'était un peu confus, on a eu un peu de mal à s'y retrouver », remarque Hervé Genoud.

### Des tours de terrain

« On a eu l'impression d'avoir perdu des attributions. En effet, les missions du CHSCT étaient initialement tenues par des membres élus qui avaient choisi de s'investir dans la sécurité et les conditions de travail. Lorsque ces missions ont été intégrées aux attributions des CSE, tous les membres élus n'avaient pas forcément d'attirance pour ces domaines, et il a fallu du temps pour que chacun parvienne à mettre en avant ses aptitudes et expériences personnelles », reconnaît Boris Delannoy. Depuis quelque temps, les thèmes sont conjointement identifiés, travaillés, puis débattus lors des réunions trimestrielles du CSE.

« Avant, l'instance avait plutôt un rôle de réclamation, avec une liste



© Fabrice Dimier pour l'INRS/2023

📷 Au magasin, la présence d'un élu du CSE au sein de l'effectif a permis de faire avancer efficacement un certain nombre de points de santé et sécurité au travail.

de questions, remarque Marjorie Martinot. Aujourd'hui, on établit conjointement un ordre du jour. »

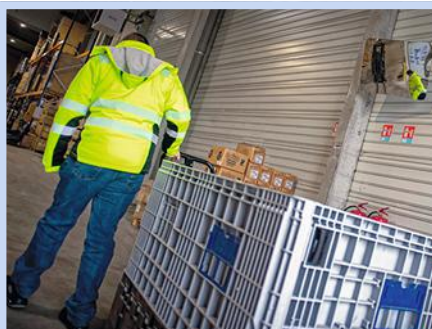
« Cela correspond aussi au temps d'adaptation et à l'évolution vers les CSE », commente Agnès Lheureux. Les deux autres entreprises du site, TSE et Motelec, ont chacune un CSE. Un CSE central a vu le jour pour traiter les questions transverses. Il est constitué de deux personnes de chaque CSE. « Au CSE central, dit CSEC, nous avons débattu par exemple de la mutuelle et des orientations stratégiques de l'entreprise », explique Marjorie Martinot. « Pour l'instant, on préfère traiter des questions de santé et sécurité dans chaque CSE, pour des raisons de fluidité des échanges et de proximité notamment », complète le directeur de l'usine.

Sur les 22 heures de délégation mensuelles dont bénéficie chaque membre du CSE, une partie sert aux « tours de terrain »

qu'effectuent ceux en charge de la santé et la sécurité au travail. Ils permettent de faire remonter des sujets. De plus, des briefs d'équipes ont été instaurés, quotidiens pour certains secteurs, pour donner des informations et faire remonter des besoins. « Au magasin, on en fait tous les jours, et c'est tous les jours qu'on m'interpelle sur des questions de sécurité », lance Ludovic Butin, magasinier et membre du CSE.

Avec sa double casquette de membre du CSE et de magasinier, Ludovic Butin a servi de relais pour mettre en discussion les actions identifiées: le gilet jaune est devenu obligatoire, des miroirs ont été positionnés aux endroits stratégiques pour améliorer la visibilité, les chariots sont munis de red spot et blue spot (avertisseur lumineux projetant une lumière intense au sol pour signaler la présence de chariot en mouvement), des essais de caméras sur les chariots ont été réalisés, des portillons sécurisés avec flash lumineux ont été installés, et le marquage au sol permet d'identifier les allées piétonnes des autres. « J'ai pu faire remonter les remarques de mes collègues qui se sont facilement exprimés, insiste le magasinier. Ainsi, les caméras sur les chariots, après avoir été testées, n'ont pas été adoptées. »

Dans les quatre prochaines années, 10 millions d'euros vont être investis sur le site. « L'usine va totalement se transformer, notamment avec l'objectif d'apporter des aménagements qui réduisent les maintenances, explique le directeur. Et cela ne pourra se faire qu'avec les salariés. » Déjà, les lignes 5 et 1 ont accueilli un robot palettiseur. ■ D. V.



© Fabrice Dimier pour l'INRS/2023

## DES RISQUES BIEN IDENTIFIÉS

Les risques professionnels au sein de l'usine d'assemblage de sanibroyeurs sont identifiés au sein du DU qui est mis à jour régulièrement, mais aussi à partir des tours de terrain des membres du CSE, des analyses d'accidents, des briefs, des remontées de terrain... Les réunions des CSE et les groupes de travail permettent de les traiter.

De plus, le bureau d'études intervient désormais dès la conception, tandis que la maintenance et les méthodes pilotent toutes les implantations de nouvelles machines... qui vont être particulièrement nombreuses dans les quatre années à venir.

Arrivée début 2022, la nouvelle direction de l'entreprise Erdé, fabricant de remorques à Saulon-la-Chapelle, près de Dijon, veut faire de l'hygiène et de la sécurité au travail des préoccupations de premier plan. Elle mise en particulier sur la qualité du dialogue social et associe les élus du CSE à l'ensemble des projets.

## Une approche collégiale des transformations

« **UNE ENTREPRISE**, c'est avant tout une aventure humaine. » Au-delà du slogan, Alexandre Bourgon avait la conviction, en prenant la direction de l'entreprise Erdé en janvier 2022, de la nécessité de réviser la pyramide managériale dans les processus de gestion et de décision. Avec les élus du CSE, il n'envisage pas autre chose qu'un dialogue permanent et défend une « culture de la remontée » qui, selon lui, permet d'apporter des réponses adaptées à l'activité réelle. À Saulon-la-Chapelle, dans le département de la Côte-d'Or, Erdé a plus de 75 ans d'expérience dans la fabrication et la commercialisation de remorques de loisirs.

Implantée en plein cœur du village, l'entreprise s'est construite autour d'une histoire familiale. Lorsqu'il crée sa première remorque en 1947, le fondateur, Robert Devanne, veut un équipement pour aller à la chasse sans salir sa voiture. L'anecdote est rapportée par son fils Patrick Devanne, lui-même ancien directeur. Dans les années 1960, la production est devenue industrielle. Aujourd'hui, l'entreprise fabrique chaque année 20 000 à 25 000 remorques, vendues en France

📷 Le CSE a été associé aux réflexions sur le choix de nouveaux équipements permettant de réduire les manutentions.

et à l'étranger, et emploie 61 personnes sur le site. La matière première est transformée par poinçonnage, pliage et découpe laser, puis les composants sont assemblés intégralement ou livrés en kit chez un distributeur. Un autre site d'assemblage, Erdé Expert, est basé à Longvic, à 10 kilomètres de Saulon-la-Chapelle.

« Il fallait faire entrer les ateliers dans le XXI<sup>e</sup> siècle et se projeter dans un environnement industriel en perpétuel mouvement », reprend Alexandre Bourgon. Il est

intimement persuadé que la révolution numérique n'est pas là pour détruire les emplois, mais qu'une adaptation sera nécessaire pour « rester dans le coup ». En son temps, l'ancienne direction avait déjà amorcé le virage. C'est elle qui a choisi d'investir dans la première machine de découpe laser. Il faut poursuivre dans cette voie mais le diagnostic doit être partagé et s'appuyer sur les besoins des opérateurs : il ne s'agit pas de transformer pour transformer, mais de conjuguer modernisation



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2023

### JOUER COLLECTIF

« J'ai pour habitude de respecter un ordre de priorités qui s'attache d'abord à la santé et la sécurité des salariés, ensuite à la qualité du produit, puis au respect du délai et enfin seulement aux notions de coût, décrit Alexandre Bourgon, le directeur de l'usine. Si l'on se tient à ça, il y aura de toute façon par ricochet des effets positifs à moyen terme à long terme sur les coûts et la compétitivité. » En arrivant à la tête de l'usine, il a souhaité travailler le dialogue social en s'appuyant sur les élus au CSE

et les encadrants pour aller chercher les remontées du terrain. La Carsat, le service de prévention et de santé au travail ou même l'inspection du travail sont aussi des alliés. « Je les ai toujours considérés comme des partenaires dont l'expertise nous est très utile. Travailler en transparence avec eux crédibilise aussi nos actions auprès des instances représentatives du personnel », dit-il.

et amélioration des conditions de travail.

Avec l'encadrement, les chefs d'équipes et les représentants du personnel, le nouveau directeur n'hésite pas à mettre sur la table la question d'une organisation qui peut, parfois, être défaillante et à réfléchir collectivement sur la façon d'y remédier. « *Quand j'assiste aux réunions de CSE, les gens se disent les choses. Ce n'est pas comme ça partout, atteste Maryline Vannier, contrôleuse de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté. On s'aperçoit aussi, dans les analyses d'accidents du travail qui sont conduites avec les élus, que la question des causes est creusée bien en amont, en détaillant ce qui relève de l'organisation, des méthodes de travail... Il y a une réelle ouverture d'esprit.* »

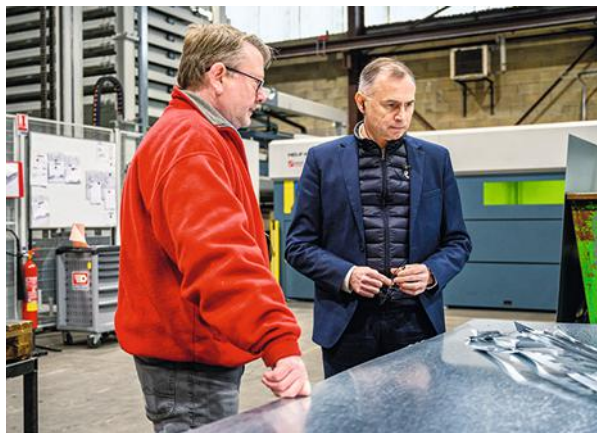
### Concertation et satisfaction

Le CSE est intégré très tôt dans les projets. Il a son mot à dire sur tous les investissements. « *Je le considère comme un relais entre la direction et les salariés, et il m'aide à avoir un retour objectif sur ce qui se passe réellement dans l'usine, de connaître les attentes mais aussi les idées qui émergent. Travailler ensemble permet également d'éviter de se tromper dans nos choix d'investissements, reprend le directeur. C'est aussi s'assurer d'une meilleure acceptation des décisions prises.* »

La concertation a par exemple permis l'achat d'une plieuse, mise en service en début d'année, qui donne entière satisfaction. « *Il faut s'imaginer à deux, en fin de journée, à manipuler les tôles pesant au moins 40 kg chacune. Au bout d'un moment, ça tire sur les*

*épaules, nous décrit Christophe de Palma, membre du CSE. La plieuse m'a changé la vie. Avec sa table à coussin d'air, je peux travailler seul, sans forcer, tout en étant bien plus précis.* »

À côté de lui, Christophe Saillard, qui siège également au CSE, tient un discours similaire: « *À force de travailler à la dure, on ne se rend plus trop compte. Mais les collègues qui ont 30 ou 40 ans de métier finissent par le sentir. Ce type d'investissement montre que*



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2023

📷 La concertation avec les représentants syndicaux et les membres du CSE permet des investissements adaptée aux besoins.

*l'on est entendu.* » C'est désormais l'heure des premiers retours sur l'usage, avec des réflexions pour améliorer encore l'alimentation de la machine. « *Le CSE regarde chaque sujet sous l'angle de la réduction des manutentions et des contraintes posturales: comment réduire le port de charges, éviter les troubles musculosquelettiques... Aujourd'hui, on ose même parler de bien-être au travail, constate Daniel Lesne, responsable production et secrétaire du CSE. Et l'impact est réel sur la productivité et la qualité du travail.* » Florent Hyenne, délég-

ué CGT, évoque pour sa part « *des groupes de travail qui se succèdent sur tout ce qui nous concerne directement* », avec des améliorations « *bien visibles* ».

### « Embrasser chaque situation dans sa globalité »

Circulation, rangement, propreté, éclairage led: en quelques mois, l'usine est véritablement « *sortie de l'ombre* ». « *Je travaille avec les chefs d'équipe sur les modes opératoires. Il y a une dynamique partagée et la même volonté de changement avec la direction. Ça peut prendre du temps de se défaire de certaines habitudes. Mais ce n'est qu'un début: s'il y a eu de belles avancées à l'usinage, il reste beaucoup à faire au montage et à l'emballage pour rationaliser les flux et réduire les manutentions* », remarque le secrétaire du CSE. Un gros pavé qui nécessitera de se remettre tous autour de la table.

« *Le passage au CSE incite chacun à ne plus compartimenter mais à embrasser chaque situation dans sa globalité et comprendre les incidences d'une décision sur le fonctionnement général de l'entreprise, note Alexandre Bourgon. Cela demande bien sûr des compétences et un effort de formation, mais les élus ont désormais tous une approche transversale des projets qui évite aussi les guerres de territoire.* » Pour le dirigeant, ce serait une complète erreur de considérer que l'accident est forcément la faute du salarié. « *Les hommes ne sont pas des machines. On peut avoir les plus beaux bâtiments et les meilleurs outils, si l'on néglige l'humain, on n'en fera strictement rien* », conclut-il. ■ G. B.

## UN NOUVEAU CAP

Erdé est une entreprise qui avance sans renier son passé. « *Mes prédécesseurs ont fait beaucoup, sans quoi on ne serait pas là* », nous confie le directeur. Pour autant, des choses acceptables à une époque ne le sont plus pour les générations suivantes. De nouvelles aspirations, les changements sociétaux que l'entreprise traverse sont de véritables sujets de dialogue social dont il faut se saisir. « *Si l'on veut garder les gens et qu'ils restent performants, il faut tenir compte de leur équilibre physique et mental* »,

poursuit-il. Devant la loi, il est de toute façon de la responsabilité de l'employeur de tout mettre en œuvre pour assurer la santé et la sécurité des salariés dans son entreprise. En faisant le choix d'aplatir la pyramide managériale, de donner plus de poids au CSE et aux idées des ateliers, fondées sur la compétence et l'expérience, l'entreprise a entamé sa mue. « *On en voit les effets. Tout est plus ouvert. Il y a moins de conflits même entre les différents secteurs, montage ou usinage* », témoigne un élu.

# Accompagnement et pédagogie

*Le pôle santé, sécurité et conditions de travail du cabinet d'experts comptables Sextant accompagne des entreprises dans le fonctionnement de leurs instances représentatives et la formation des élus. Entretien avec Stéphane Jégo et Boris Vieillard, tous deux consultants au sein de cette structure.*

## Quels effets de la réforme avez-vous perçus sur les instances représentatives ?

**Stéphane Jégo.** Le CSE est une instance clairement devenue plus politique. On savait que ça allait représenter beaucoup de sujets à traiter avec moins de moyens, que ça s'annonçait tendu... et ça l'est. Sur certains sujets d'actualité, on peut travailler de manière collégiale et pluridisciplinaire. Il y a des rapprochements qui se sont faits entre nos sujets et d'autres sphères, donnant parfois à la santé et aux conditions de travail un argument d'autorité, ce qui était la limite du CHSCT. Mais tout ceci est contraint par les moyens, le cadre réglementaire, les questions environnementales, etc.

**Boris Vieillard.** Quand on voit que les suppléants n'ont pas le droit de siéger en CSE, sauf si cela est prévu par un accord, ça s'avère vite compliqué. À titre personnel, je n'avais pas de problème *a priori* avec la fusion des instances. Mais encore aurait-il fallu que les élus soient assez nombreux, qu'ils aient un nombre d'heures de délégation suffisant et les moyens d'exercer leurs prérogatives. On constate aussi un enjeu d'articulation entre les CSE, les CSSCT et les représentants de proximité (quand il y en a), qui n'est pas toujours assez bien

pensé dans les accords de fonctionnement du CSE.

## À quel niveau constatez-vous les plus grands changements ?

**B. V.** Les CSE doivent de plus en plus « choisir » où ils veulent mandater un expert, sur quoi ils veulent se battre, où mettre leurs forces. Autre effet de la réforme, c'est la contraction des délais d'expertise sur le risque grave. Auparavant, ces délais n'existaient pas, donc il y avait plus de souplesse dans la manière de mener une expertise. Et les CSE sont aussi plus centraux, donc plus éloignés du terrain.

**S. J.** Un CSE, aujourd'hui, a une multitude de sujets extrêmement hétérogènes à l'ordre du jour. *De facto*, de manière opérationnelle, il y a une réduction des ressources. Or la sécurité au travail, c'est quand même des moyens, des présences locales, de l'investigation de terrain, des inspections... Donc du temps de délégation, des investissements en temps et en argent. Néanmoins, on constate que les sujets de santé-sécurité-conditions de travail restent bien identifiés et prioritaires, tant chez les représentants du personnel qu'au sein des CSE.

## Depuis la réforme des CSE, êtes-vous sollicités sur de nouveaux sujets ?

**B. V.** On reçoit des demandes très hétérogènes. Nous aidons notamment les CSE à décrypter la loi santé au travail. Vu que dans le cadre de cette loi, l'information-consultation sur le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est désormais obligatoire, on est sollicités pour apporter notre regard d'experts : comment avoir un DUERP connecté à une évaluation des risques qui soit au plus près du terrain ? Quels conseils donner aux CSE pour améliorer les choses et savoir négocier avec les directions ?...

**S. J.** Cela nécessite de notre part beaucoup de pédagogie et d'accompagnement qui étaient un peu moins poussés avec les CHSCT, dont les acteurs étaient plus spécialisés. On accompagne par exemple des CSE de grands groupes à la structuration stratégique de leur politique de prévention. Au regard de la réglementation, extrêmement évolutive, on doit apporter de l'information pratico-pratique. Il y a de grandes thématiques liées aux mouvements économiques de la période. Par exemple, l'an dernier, beaucoup de nos missions ont porté sur la mise en place d'un accord de télétravail ou sur la réduction des espaces de travail chez l'employeur. ■ **Propos recueillis par C. R.**



## REPÈRES

> **D'APRÈS une étude de la Dares sortie en 2022, à l'époque des CHSCT, il y avait 53% d'entreprises de 50 salariés et plus, donc dotées d'un CHSC. Les CHSCT couvraient ainsi 85% des salariés. Aujourd'hui, 21% des entreprises ont une commission SSCT, ce qui couvre 68% des salariés.**

## UN RENOUVELLEMENT DES INSTANCES À VENIR

Une proportion importante de CSE va être renouvelée en 2023. Qu'en sera-t-il des élus ? « On ne sait pas encore, répond Stéphane Jégo. Peut-être cette échéance fera-t-elle peu l'objet de changements de personnes, et la prochaine beaucoup plus du fait du non-renouvellement des mandats. » « C'est un gros point d'interrogation, considère pour sa part Boris Vieillard. Je me dis que ceux pour qui c'était une première mandature, après avoir passé les années qu'ils viennent de passer, avec la Covid, qui les a mobilisés

dans des proportions incroyables sur des sujets que personne ne maîtrisait, auront-ils envie d'y retourner ? Est-ce que ça ne les a pas complètement rincés et usés ? On a senti dans cette période beaucoup de fatigue chez nos interlocuteurs. Chez les nouveaux mais aussi chez les anciens. Le rythme des informations-consultations s'accélère, les réorganisations s'enchaînent, donc les élus sont parfois broyés dans la machine. »