

# JV Conseil

## Pourquoi et comment les représentants du personnel devraient-ils se saisir du Dialogue Professionnel ?

Cette contribution vise à proposer une démarche pour, à la fois, construire et porter l'expression collective des salariés sur des situations-problèmes, organiser le Dialogue Professionnel avec la ligne hiérarchique opérationnelle, et rétablir la légitimité des représentants du personnel.

1. Résumé.....	1
2. Un peu d'histoire .....	2
3. Confronter en permanence la réalité du travail par rapport à la prescription .....	4
4. Implication de la ligne hiérarchique par les représentants du personnel .....	5
5. Formaliser et structurer les remontées (instruction des situations-problèmes).....	7
6. La production d'une opinion publique est le vecteur de la mobilisation des salariés.....	9
7. Le rôle du CSE vis-à-vis du Dialogue Professionnel .....	10
8. Ressources de formation syndicale en PPTX pour ne plus institutionnaliser un pseudo dialogue social..	12
9. Petite bibliographie ... ..	12

### 1. Résumé

Cette contribution vise à proposer une démarche pour, à la fois, construire et porter l'expression collective des salariés sur des situations-problèmes, organiser le Dialogue Professionnel avec la ligne hiérarchique opérationnelle, et rétablir la légitimité des représentants du personnel. Pour cela, nous tentons ici d'apporter des éléments de réponses à ces questions :

- Dialogue professionnel : de quoi parle-t-on ?
- Comment confronter en permanence la réalité du travail par rapport à la prescription ?
- Comment formaliser et structurer les remontées (instruire les situations-problèmes) ?
- Comment amorcer et accompagner les salariés dans le dialogue avec la ligne hiérarchique ?
- Comment les syndicats doivent-ils s'approprier le dialogue professionnel ?
- Comment alimenter l'information consultation en CSE avec le Dialogue Professionnel ?
- Comment l'instruction du travail réel dans le cadre du dialogue professionnel a vocation à renouveler les débats en CSE et réduire la conflictualité ?

Il conviendrait d'avoir une lecture plus offensive du code du travail. Avec la fusion des instances, chaque élu (titulaire et suppléant) du CSE acquiert l'autonomie d'intervention auprès des salariés qu'avaient les Délégués du Personnel et les Délégués syndicaux. Ces derniers sont trop souvent cantonnés à émettre des avis dans le seul cadre des informations-consultations et sans prendre les points de vue des salariés concernés : il serait plus efficace d'organiser le recueil du vécu des salariés.

Pour cela d'adopter une démarche d'instruction en priorisant les situations-problèmes les plus importantes et qui touchent le maximum de salariés. Retrouver le « process syndical » du Délégué du Personnel, ce que le Code du Travail de 2017 permet : 1) instruire (pour construire l'expression collective des salariés), 2) communiquer aux salariés et construire l'opinion publique, 3) discuter avec la ligne hiérarchique opérationnelle – tout ceci en dehors des instances CSE et Commissions ; puis en CSE si les réponses apportées par le management aux salariés ne sont pas satisfaisantes.

A défaut, non seulement les ordonnances de 2017 auront réduit les moyens, mais également – par méconnaissance des droits - les prérogatives touchant aux activités de terrain.

Cette animation du Dialogue Professionnel à l'initiative des représentants du personnel, peut s'exprimer soit sur les sujets sociaux qu'ils jugent prioritaires pour les salariés ; soit dans le cadre des informations-consultations à l'initiative de la Direction.

Le CSE est donc d'abord une chambre d'enregistrement, ensuite un lieu de prise de décision ; quant au débat, il devrait être permanent partout entre les salariés et leur ligne hiérarchique opérationnelle.

## 2. Un peu d'histoire ....

Les entreprises, personnes morales, sont animées d'une volonté propre avec un but de rentabilité dans l'intérêt de ceux qui la contrôlent ou la dirigent. Les Etats ont cherché plus ou moins depuis la fin du XIXe siècle à maintenir sous contrôle démocratique le pouvoir économique des entreprises. Les travaux d'Alain Supiot (Professeur au Collège de France) montrent toute la difficulté de cet exercice<sup>1</sup>. Par exemple, en préservant le but social de l'entreprise afin que le pouvoir qui s'y exerce ne se réduise pas à un pur système de domination (Loi PACTE en 2019). Ainsi qu'en instituant des contre-pouvoirs dans les entreprises pour assujettir le pouvoir économique à la citoyenneté économique. Les lois Auroux en 1982 se réclamaient de la « citoyenneté dans l'entreprise » pour encadrer le pouvoir économique sans en faire partager l'exercice avec les représentants du personnel.

Même si le terme de « dialogue social » est apparu en 1982, ce sont les lois de 1972 qui ont imposé un dialogue social dans les entreprises avec un ensemble de droits d'association, d'information, d'expression (autant pour les salariés que pour leurs représentants), de communication, de déplacement, etc. Ces droits ont fixé les missions de représentation (porte-parole) et de délégation (négociation) au sein d'instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP, Organisations Syndicales)<sup>2</sup>. Ils ont été renforcés au fil des ans jusqu'en 2017 par la jurisprudence, jusqu'à la mise en place possible de groupes d'expressions<sup>3</sup>, voire des groupes de travail<sup>4</sup> avec la mise en œuvre d'un accord de QVCT<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Revue Esprit - Alain Supiot mars 2018 - De la citoyenneté économique : « *En France, la création des comités d'entreprise en 1945 a ainsi conféré aux salariés un droit de regard sur leur gestion. De Gaulle aurait voulu en faire des organes de coopération du Capital et du Travail, mais le Parti communiste et la CGT s'y sont opposés et ont finalement cantonné cette coopération à la gestion des œuvres sociales.* ». Le préambule de l'ordonnance du 22 février 1945 sur la création des comités d'entreprise indique : « *Ces comités ne sont pas dans le domaine économique des organes de décision. Il a semblé indispensable de laisser au chef d'entreprise qui a devant la nation la responsabilité de l'affaire qu'il dirige une autorité correspondant à sa responsabilité. Les comités d'entreprise seront donc consultatifs sauf en ce qui concerne la gestion des œuvres sociales de l'entreprise ainsi l'autorité de la direction sera tenue intacte et en même temps par l'intermédiaire de ses représentants, le personnel pourra être étroitement associé à la marche générale de l'entreprise dans laquelle il travaille* ».

<sup>2</sup> Du Silence à la parole (1985) Jacques Le Goff

<sup>3</sup> [Groupes d'expression : loi Auroux du 4 août 1982 relative aux droits et libertés des travailleurs dans l'entreprise](#)

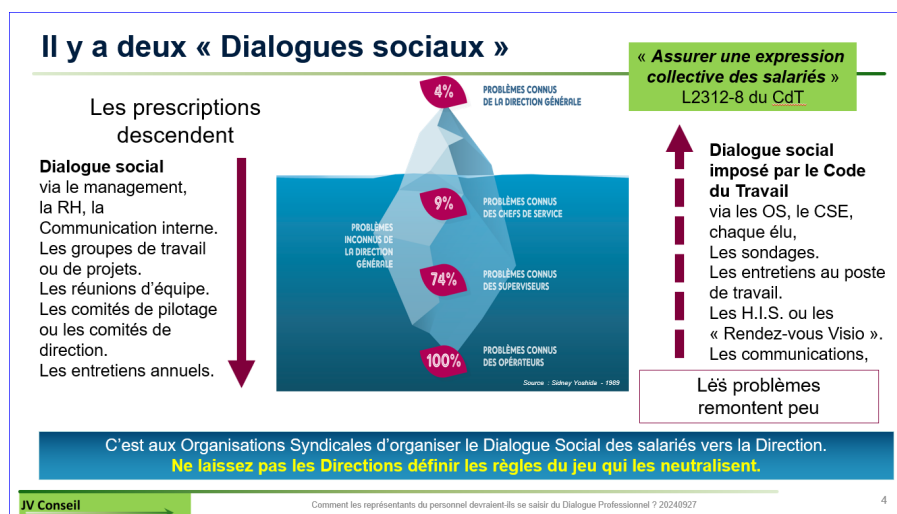
<sup>4</sup> [ANI du 19 juin 2013 sur l'Amélioration de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.](#)

<sup>5</sup> [ANACT - Négociation d'un accord QVCT](#)

**Le Dialogue Social est l'ensemble des échanges d'informations entre un employeur et chacun de ses salariés, des consultations et des négociations sur des questions relatives à la marche de l'entreprise présentant un intérêt commun. Sa finalité est de promouvoir la bonne gouvernance, la stabilité sociale et la performance économique<sup>6</sup>.**

Certaines Directions d'entreprise considèrent qu'elles n'ont pas besoin de ces modalités réglementaires pour assurer un dialogue social constructif au motif qu'elles le réalisent via les équipes managériales, la politique RH, la communication interne, les groupes de projets, les réunions d'équipes, les entretiens annuels. Les Directions adoptent différentes stratégies plus ou moins délimitées :

- Reconnaissance et intégration du dialogue social imposé par le Code du Travail dans celui de la Direction en associant les représentants du personnel à tous les niveaux.
- Pilotage par la Direction des Affaires Sociales (institutionnalisation) du dialogue social imposé par le Code du Travail en organisant les activités des représentants du personnel de telle sorte qu'elles soient sans appui des salariés ; avec des modalités de fonctionnement favorisant les réunions des instances cadencées par des informations et consultations, des rendus d'avis sans échanges constructifs entre les représentants du personnel et les salariés, c'est-à-dire sans mandatement. Ces Directions cherchent à limiter les marges de manœuvre des représentants du personnel dans leurs relations avec les salariés, les hiérarchies opérationnelles et la Direction Générale.
- Politique d'obstruction et de limitation des prérogatives des représentants du personnel prévues par la réglementation, matérialisées par :
  - Les situations de blocage dans la discussion ou la négociation, l'absence d'écoute, le refus de reconnaître des arguments factuels.
  - Les pressions patronales pour limiter les capacités d'action syndicale (contacts et communications avec des salariés, mise à l'isolement, discriminations, etc.



**Il y a donc à considérer deux organisations du « dialogue social ».** Celle native définie par l'employeur et celle imposée par le code du travail venant contrebalancer les pouvoirs autorisés par le lien de subordination du contrat de travail qui nuisent à la citoyenneté économique des salariés, c'est à dire à la capacité des salariés de juger la stratégie, les moyens, l'organisation et les résultats de l'entreprise.

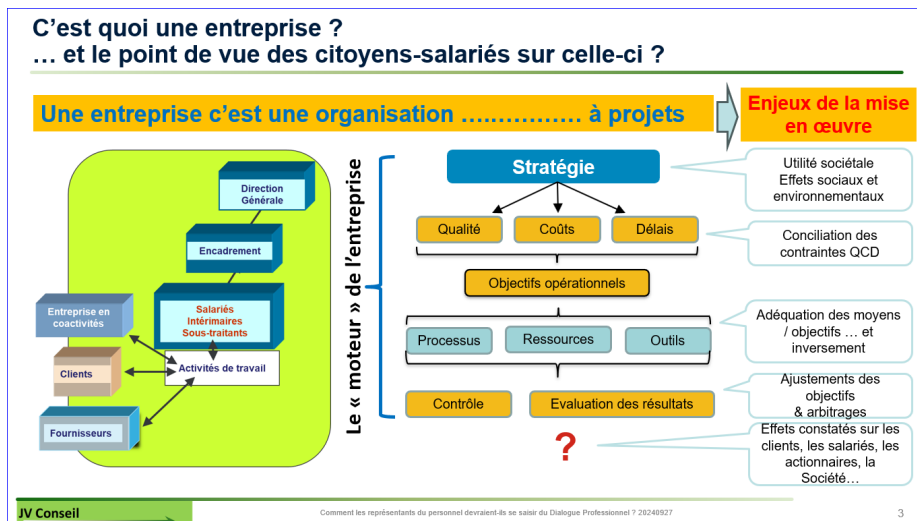
<sup>6</sup> Le dialogue social porte sur les conditions de travail, la rémunération, le temps de travail, la formation, les statuts et conditions d'emploi. Le léger réordonnement de la définition de l'OIT vise à rappeler l'importance du mandatement des négociateurs par les salariés. Celui-ci ne peut se concrétiser sans informations et consultations des salariés aux préalable, qui permettent ensuite l'ouverture de négociation.

### 3. Confronter en permanence la réalité du travail par rapport à la prescription

Fondée sur le principe du rendement du capital investi, les finalités et l'utilité sociétale de l'entreprise industrielle et commerciale ne sont pas établies sur un mode de fonctionnement démocratique. L'entreprise est une « organisation à projets » : Qualité Coûts Délais, c'est son ADN. Le Comité de Direction décline les objectifs du Conseil d'Administration en objectifs opérationnels qui s'affinent chaque année lors du processus d'élaboration budgétaire (phase de réflexion active).

En phase d'exécution des décisions on ne réfléchit plus : c'est le pilotage par la maîtrise des risques opérationnels, économiques, juridiques, commerciaux, sociaux, environnementaux, perte d'image, etc. Concernant l'organisation opérationnelle du travail elle-même, le « bureau de méthode » des années 1930 à 1980 (définissant au niveau d'un site les outils, les procédures, les fiches de poste, etc.) a cédé la place à des processus industriels autour d'outils s'appuyant sur les systèmes d'informations numériques.

Avec la globalisation de l'économie, les choix industriels structurants conduisent à des investissements financiers (localisation des moyens techniques et des équipes) qui seront rentabilisés sur plusieurs années et pour lesquels les ressources humaines ne sont qu'une ligne de coût. L'outillage des processus de travail (robots, logiciels, intelligence artificielle, ...) intègre de plus en plus les règles de gestion, les gestes professionnels, les mécanismes de contrôle et de suivi de production (Lean management), et des organisations humaines paramétrables. A chaque introduction de nouvelles technologies, les salariés observent une automatisation de leur savoir-faire (perte de compétences métier), une spécialisation sur une partie limitée du processus opérationnel (parcellisation des activités), une baisse de la qualité du travail rendu (perte du sens du travail). L'organisation du travail encourage par ailleurs chaque opérateur à collaborer et coopérer, tout en étant en concurrence.



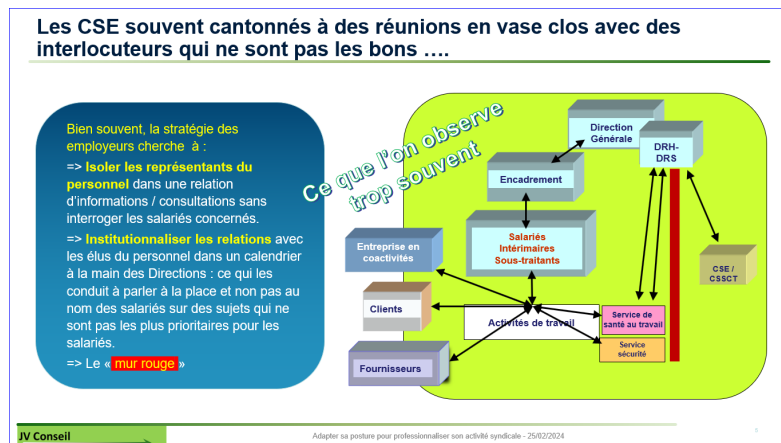
Les marges de manœuvre des acteurs décisionnaires (les directions locales d'établissement) sont limitées pour corriger les effets les plus néfastes. La prescription des objectifs, des moyens, des méthodes, des outils remet en cause l'autonomie<sup>7</sup> des personnes qui sont au cœur de l'expérience humaine et citoyenne. Adapter le travail à chaque salarié (comme le prévoit le code du travail) se trouve empêché, au mieux limité.

**Les écarts permanents entre les buts (objectifs, critères qualités, respect des engagements contractuels, etc.) et la réalité du travail vécu nécessitent d'être reconnus et débattus.**

<sup>7</sup> Les 5 dimensions de l'autonomie, c'est décider : quoi faire, comment le faire, où le faire, quand et avec qui.

#### 4. Implication de la ligne hiérarchique par les représentants du personnel

Sans mésestimer l'existence d'entreprises où le dialogue social est relativement constructif, il existe des entreprises où certains représentants du personnel souhaitent ardemment, pour se redonner une latitude décisionnelle, sortir du sentiment d'impuissance qu'ils éprouvent en regard de la dénégation du rôle des Organisations Syndicales. Les Directions d'entreprises cherchent à empêcher les représentants du personnel à rencontrer les salariés pour enquêter sur le travail réel ou débattre avec la ligne hiérarchique opérationnelle.



De nombreux témoignages illustrent ces échecs. Leurs objectifs sont de cantonner les « débats » dans des salles de réunion avec des interlocuteurs qui ne sont pas les bons. **Cette tactique conduit l'élu du CSE à insensiblement parler à la place des salariés au lieu de parler en leur nom pour porter « l'expression collective des salariés ».** Cette situation génère un sentiment d'impuissance, d'improductivité des réunions et de rancœur.

Ne pas se laisser manipuler par ce « mur rouge »	
<b>Ce que l'on veut faire croire ...</b>	<b>Ce qui devrait être ...</b>
Considérer le « dialogue social » comme une relation d'échange, de négociation entre la Direction et les Organisations Syndicales	Le dialogue social c'est la <b>négociation</b> entre la Direction et les salariés <b>organisée</b> par les Organisations Syndicales
Tout faire pour empêcher les représentants du personnel de rencontrer et d'échanger avec les salariés.	<b>Actions syndicales</b> : enquêtes terrains, inspections, investigations, heures d'information syndicales, tracts, réseaux sociaux...
Encourager les représentants du personnel à parler à la place des salariés	<b>Communiquer</b> aux salariés la position prise par les élus <b>AVANT</b> de rencontrer la Direction pour se positionner comme porte-parole des salariés.
Laisser les représentants du personnel exprimer leurs opinions, se soulager dans des réunions inutiles.	Cesser de croire que l'on peut « convaincre » ; mais plutôt <b>apporter des faits opposables</b> pour contribuer à éclairer la représentation du décideur ou lui faire toucher du doigt le risque d'échec de son point de vue.
Mener des réunions avec des interlocuteurs qui ne sont pas décideurs (souvent des RH et des juristes).	<b>Traiter les dysfonctionnements</b> d'abord au niveau où ils doivent être traités, c'est-à-dire <b>au niveau opérationnel, puis escalader</b> si nécessaires. Identifier les bons interlocuteurs ... et aller les voir !
Se laisser embarquer dans des réunions à commenter les documents « d'informations de la Direction aux élus » au lieu de décrire factuellement le travail réel.	Les <b>résultats des instructions obtenues auprès des salariés sont confrontées / nourries</b> à celles que l'employeur est tenu de lui fournir.

Toute situation de travail est issue d'un choix d'organisation qui est un compromis entre des objectifs, des moyens (budgets, compétences, ressources, ...) et des délais. Bien souvent, les situations-problèmes (risques de dommages pour les salariés, les clients, les fournisseurs, la Société), que l'on peut qualifier de dysfonctionnements organisationnels, ne relèvent pas intentionnellement de mauvaises décisions mais plutôt de leur inadéquation à des situations réelles de travail. Toutes les décisions managériales présentent nécessairement des facteurs de risques ou de tensions, du fait des limites d'exercices au-delà ou en deçà desquelles les hypothèses qui les justifient ne sont plus valables. Ces décisions conduisent à des facteurs de tensions pour les opérateurs qui les subissent sans aucune marge de manœuvre (ex : poste de travail non adapté à la personne). Ces contraintes sont bien comprises par les représentants du personnel.

La simple expression des salariés, telle que le prévoit la loi Auroux de 1982, encadrée par le responsable hiérarchique, ne permet pas une réelle liberté de parole ou d'engagement à apporter une réponse aux dysfonctionnements organisationnels vécus par les opérateurs.

Les termes de « représentant du personnel », de « mandaté » sont ambigus. **Les élus du CSE sont censés adopter une posture de représentation (parler au nom des salariés) pour « Assurer une expression collective des salariés » (L2312-8), et les Délégués Syndicaux une posture plus prioritairement de délégation (parler à la place de) pour négocier des accords.** Trop de représentant du personnel croît que le fait d'être élu ou mandaté leur donne droit de parler, discuter, négocier à la place et au nom des salariés sans mandatement : alors qu'il n'y a pas de délégation de pouvoir. Les représentants du personnel n'ont pas les pouvoirs d'un conseiller municipal ou d'un député à l'Assemblée nationale.

Les représentants du personnel prônent la défense d'une qualité de vie au travail plus démocratique (QVCT) et plus responsable vis-à-vis de la société (RSE). Certains estiment que le rôle des représentants du personnel sera de participer au contrôle des décisions allant dans ce sens. **Malgré le désir de bien faire, de penser connaître la réalité des conditions de travail, et penser pouvoir parler à la place des salariés, tout ceci constitue un déni de démocratie.**

La relation avec les salariés est primordiale : le porte-parole se doit d'instruire, c'est-à-dire, recueillir des faits auprès des salariés et construire cette expression collective et vérifier sa bonne perception auprès des salariés (mandatement). Le négociateur doit également identifier les besoins, les marges de manœuvre et obtenir le mandatement auprès des salariés avant d'entrer en négociation. Trop souvent, le flou sur ces définitions conduit des élus à exprimer leurs points de vue individuels en CSE, sans avoir construit au préalable l'expression collective avec les salariés, et des négociateurs à parler sans mandat des salariés. Et bien évidemment, les Directions d'entreprise ont, à la fois, intérêt à entretenir ce flou et simultanément reprocher aux élus de parler en leur nom propre.

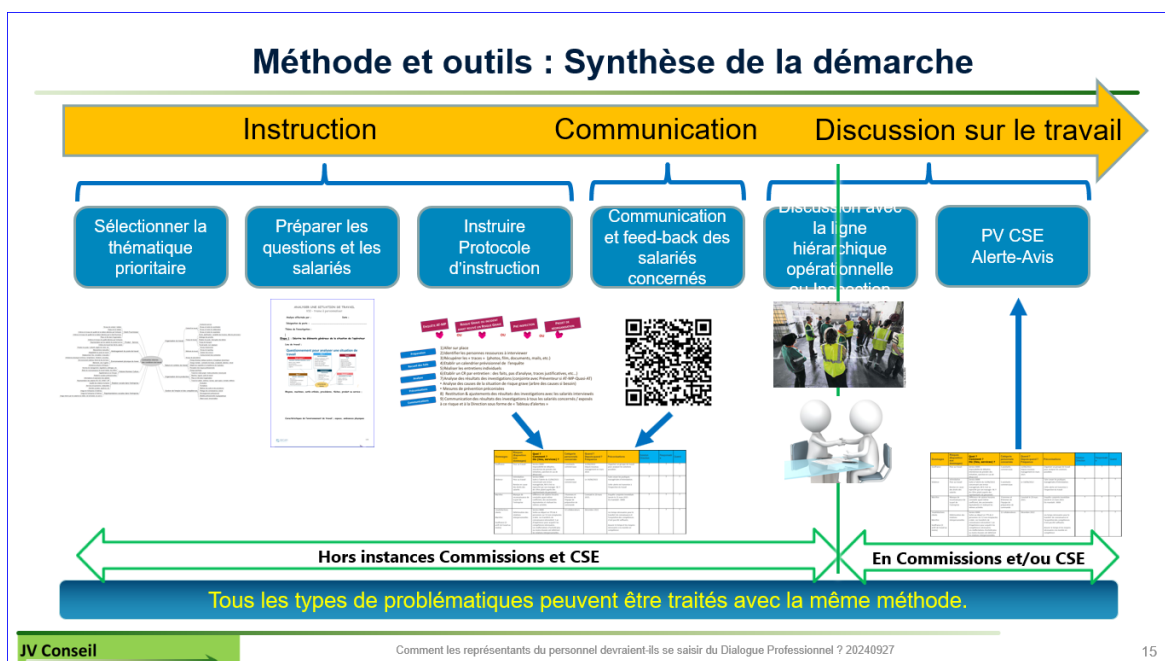
## 5. Formaliser et structurer les remontées (instruction des situations-problèmes)

Il n'y a pas de négociation sans volonté partagée de trouver un compromis. La volonté des législateurs, en 1972 et 1982, était de moderniser les relations sociales en développant une société basée sur le contrat, la participation, en essayant d'associer le Capital avec le Travail. Mais décréter la participation aux décisions et laisser croire aux représentants du personnel que leurs points de vue et avis seront entendus alors que le pouvoir ne se partage pas et que le capitaine à la barre s'estime suffisamment informé et compétent pour décider tout seul, ne peut conduire qu'à des frustrations pour les représentants du personnel.



On retrouve ici le « process syndical » des Délégués du Personnel d'avant 1972 ; lequel s'appuie sur l'article fondateur du travail d'instruction L2315-14 issu de celui des Délégués du Personnel (L2315-5).

**Le Dialogue Professionnel devrait donc reposer sur un processus « instruction -> communication -> discussion avec la ligne hiérarchique opérationnelle » permanent en dehors des instances CSE et Commissions.**



En pratique, le Dialogue Professionnel consiste à articuler successivement :

- 1) L’instruction des situations-problèmes sur les sujets prioritaires du travail réel auprès des salariés,
- 2) Une communication syndicale vers et avec les salariés)<sup>8</sup> (mandatement),
- 3) La discussion avec la ligne hiérarchique opérationnelle pour obtenir une réponse, pas pour négocier une solution (laisser le management répondre aux salariés et laisser les salariés juger les réponses)

Ainsi un micro-collectif de 3 à 5 représentants du personnel (élu du CSE, DS, RP) peuvent instruire une situation-problème en choisissant les quelques salariés les plus à même d’apporter les éléments factuels du contexte.

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

Conséquences	Risques (Exposition aux dommages)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie personnels concernés	Quand Depuis quand Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
		Des faits, des faits, des faits ..... • Pas d'opinions		Des dates précises...		?	?	?
			Des postes, des métiers, avec des effectifs.....			?	?	?
Décrire les conséquences possibles ou constatées : • Lombalgie, brûlure, décès, etc. • Mal-être (RPS) • Souffrance (RPS) • Violence (RPS) • Défauts de production • Perte de clients • Perte d'image • Pollution environnementale • Etc.		Facteurs de risque : • Risques INRS • Ou des Facteurs de risques psychosociaux • Dommages opérationnels • Etc.			Des orientations de solutions Préconisations des salariés Ou des Ressources psychosociales		Réponses motivées de la ligne hiérarchique opérationnelle (L2312-15)	?
						?	?	?

**LES COLONNES IMPORTANTES CAR FACTUELLES**

JV Conseil Comment les représentants du personnel devraient-ils se saisir du Dialogue Professionnel ? 20240927 10

Un DS animera la discussion avec le(s) bon(s) interlocuteur(s) de la ligne hiérarchique opérationnelle.

La place d’un élu au CSE dans un processus de transformation est nécessairement celle d’un observateur de faits, d’un lanceur d’alertes exigeant la prise en compte de la réalité par le décideur. L’expression collective des salariés établie par un "tiers de confiance" porte sur les constats factuels des situations de travail réelles. Elle n’est pas accusatoire pour une personne...

**Le Dialogue Professionnel devra donc être organisé par les représentants du personnel sur le travail réel en se positionnant, à l’issue de l’étape d’instruction avec les salariés, comme animateur de la discussion avec la ligne hiérarchique opérationnelle – vrais décideurs, et non pas ceux (juristes, RH) placés par l’employeur pour répondre aux « réclamations » et « questions » des élus.**

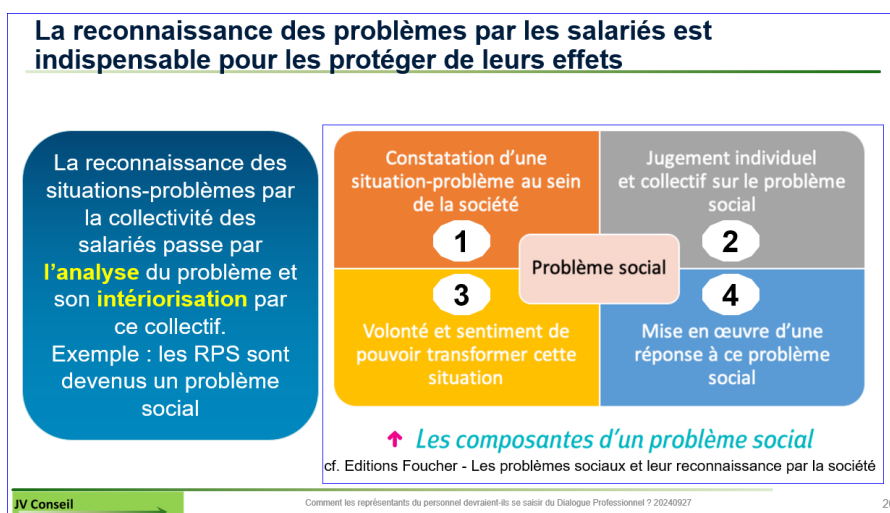
<sup>8</sup> Cette méthode est le levier pour contribuer à produire une opinion publique qui partage la reconnaissance d’une situation problème - Cf "Le travail intenable" de Laurence Thery (livre collectif 2006).



## 6. La production d'une opinion publique est le vecteur de la mobilisation des salariés

En s'assurant de la validation par les salariés de l'expression collective ou du mandat pour négocier, non seulement le représentant assoie sa légitimité, construit le soutien social dont il a besoin mais surtout attribue un rôle de citoyen aux salariés. Ce qui place les salariés non pas en position de victimes ou d'assistés, mais d'acteurs du dialogue social. Si elle se construit démocratiquement, l'opinion publique exprime une prise de position des salariés et un pré-diagnostic avec l'analyse des causes.

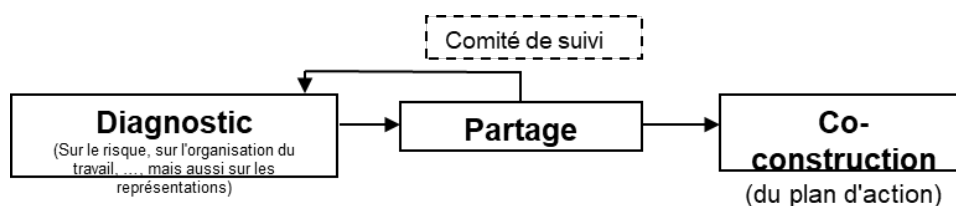
Le processus de prise de conscience d'une opinion publique capable de faire reconnaître le problème social, sa montée en puissance peut être aléatoire, semée d'embûches, et ne garantit pas d'aller dans un sens "progressiste". Mais c'est une force de la vie sociale et l'Histoire montre que tous les décideurs en tiennent compte. Tout ceci n'est pas simple, mais par expérience cela fonctionne. Et pour le cas où cela coince, l'opinion publique jugera : il faut faire confiance aux salariés et éviter la position de sauveur.



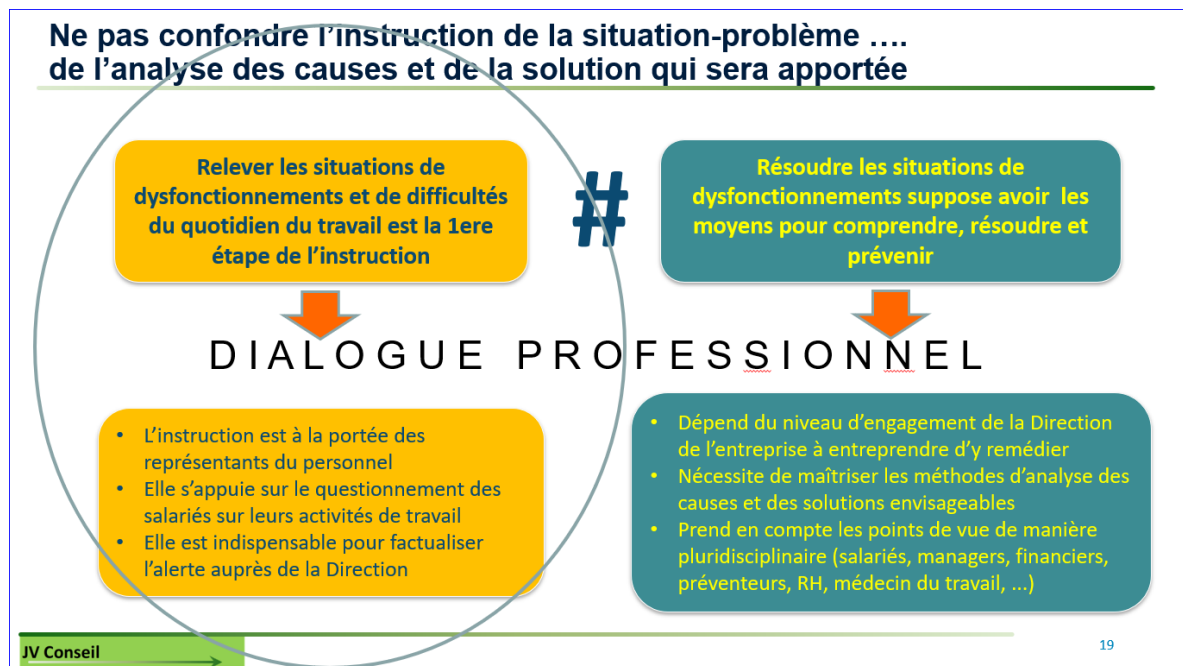
**Pour sortir de cette situation et contribuer à l'ouverture de négociation, il faut construire une opinion publique avec un Dialogue Professionnel<sup>9</sup> portant sur le vécu factuel des salariés sur toutes les dimensions du Dialogue Social en impliquant les salariés eux-mêmes.**

En tant qu'élu au CSE, il ne s'agit pas de débattre ou de négocier un changement, juste de formaliser des faits décrivant les attentes des salariés, les constats de l'organisation du travail et leurs conséquences pour les salariés (interne ou externe), les clients, les fournisseurs, la Société.

Il ne faut pas confondre l'instruction de la situation-problème sur un dysfonctionnement organisationnel et la phase de démarche approfondie pour apporter une solution au dysfonctionnement. Cette démarche nécessite en prérequis l'adhésion du décideur (payeur) s'entourant de toutes les compétences nécessaires pour établir un diagnostic partagé le plus complet possible, avant d'identifier des solutions candidates par co-construction, de les expérimenter pour les évaluer, avant de prendre sa décision.



<sup>9</sup> ANACT - Dialogue social et professionnel 2024 - <https://www.anact.fr/dialogue-social-et-professionnel>



**Il y a donc deux phases du Dialogue Professionnel : 1) celle qui s'appuie sur une instruction d'une situation problème pour révéler l'expression collective des salariés. 2) Celle de diagnostic, de recherche de solutions et de mise en œuvre impliquant les salariés ; mais sous le contrôle des représentants du personnel pour s'assurer de la liberté d'avis des salariés.**

La place d'un négociateur ne vient qu'à partir du moment où l'opinion publique, les obligations réglementaires, etc. viennent imposer aux décideurs à trouver un compromis. Il ne faut pas confondre la discussion avec la ligne hiérarchique opérationnelle sur l'organisation du travail et la négociation d'accords avec la Direction pour faire évoluer les droits et pratiques au sein de l'entreprise.

## 7. Le rôle du CSE vis-à-vis du Dialogue Professionnel

Pour chercher à dépassionner les débats, il faut rester le plus factuel possible. Les opinions (jugements) des représentants du personnel n'ont pas de valeur vis-à-vis des opinions des décideurs, seuls les faits sont opposables ; charge aux décideurs de prendre leurs responsabilités s'ils font le pari risqué de les ignorer. D'où l'importance d'inscrire factuellement les dysfonctionnements organisationnels - après que les salariés se sont reconnus dans la communication de cette expression collective - dans les Procès-Verbaux du CSE.

**Le CSE n'est donc pas un lieu de débat mais une chambre d'enregistrement :**

- 1) de l'état des discussions sur l'expression collective des intérêts des salariés (L.2312-8) ;**
- 2) la Direction est tenue de répondre de manière motivée aux alertes et suggestions des salariés (L.2312-15).**

Nous venons de voir que le Dialogue Professionnel peut s'exprimer à l'initiative des représentants du personnel sur les sujets sociaux qu'ils jugent prioritaires pour les salariés.

**De même, dans le cadre des informations-consultations à l'initiative de la Direction, la même démarche d'instruction – communication – discussion devrait être utilisée pour confectionner l' « avis du CSE », c'est-à-dire « assurer l'expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions » de la Direction (L2312-8).**

- Soit la Direction de l'entreprise reconnaît les situations de dysfonctionnement et décide de lancer une démarche d'analyse approfondie avec les personnes qualifiées en impliquant les salariés (diagnostic partagé et co-construction).

La participation et le jugement des salariés sur les choix des solutions, le contrôle de leurs mises en œuvre est au cœur de leurs implications – **mais n'est pas du rôle des représentants du personnel**. En revanche, le suivi de la démarche, impliquant des représentants du personnel, permet d'assurer l'expression collective des salariés. C'est un processus qui sera, ne l'oublions pas, de toute façon à la main des décideurs (les payeurs).

**Ici encore, dans cette 2<sup>e</sup> phase du Dialogue Professionnel, les représentants du personnel interviendront à nouveau pour porter l'expression collective des salariés vers la ligne hiérarchique opérationnelle tout au long du processus de changement.**

- Soit la Direction ne reconnaît pas ou n'envisage pas de changement à ces situations.

Le CSE est également un lieu de prise de décision si nécessaire pour, à l'aide de moyens juridiques (droit d'alerte et expertises), établir un diagnostic approfondi des causes et des conséquences des situations reconnues comme des dysfonctionnements par les salariés.



Pour l'expertise externe : les représentants du personnel devront bien cibler les attendus, s'approprier les résultats, en restituer une synthèse aux salariés pour leur permettre d'exprimer à nouveau une expression collective qui servira d'avis au CSE.

## 8. Ressources de formation syndicale en PPTX pour ne plus institutionnaliser un pseudo dialogue social

- [Chapitre 1 - Parler au nom des salariés, pas à leur place !](#)
- [Chapitre 2 : Construire l'expression collective des salariés !](#)
- [Chapitre 3 : Méthode pour organiser l'action syndicale des représentants du personnel sur le travail](#)
- [Chapitre 4 : Elus du CSE, prenez votre place dans le dialogue professionnel](#)
- [Chapitre 5 -. Elus du CSE et mandatés : prenez votre place dans la démarche de prévention !](#)
- [Chapitre 6 - Elus du CSE, soyez maîtres de vos règles de fonctionnement !](#)
- [Chapitre 7 - Passer du constat des dommages à la prévention primaire !](#)

## 9. Petite bibliographie ...

L'action sociale des représentants du personnel est un élément déterminant de la **stratégie d'émancipation des salariés et de socialisation**. Si celle-ci ne vous est pas familière, je vous conseille quelques lectures :

- Du silence à la parole - Jacques Le Goff 1985
- Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail – Ouvrage collectif 2006
- Le travail, une sociologie contemporaine – Michel Lallement 2007
- 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
- [« Les défis de la formation des acteurs syndicaux »](#) (Philippe Davezies 2022)
- « Le Dialogue Social sous contrôle » (Baptiste Giraud, Jérôme Pélisse – sept 2024)

[#Relations sociales](#) [#Dialogue Social](#) [#Dialogue Professionnel](#) [#syndicats](#) [#Démocratie](#) [#RPS](#)  
[#santé au travail](#) [#Négociation](#)