


# Guide de l'accompagnement des salarié(e)s

dont le mandat d'élu(e) du personnel prendra  
fin au cours des années 2018 et 2019



Travail réalisé dans le cadre de la mission  
confiée à G. Gateau - JD. Simonpoli

Ce guide pratique accompagne le rapport que nous avons remis à la Ministre du Travail en février 2018, pour « Accompagner la dynamique du dialogue social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleurs pratiques ».

Il a une ambition modeste, mais néanmoins incontournable à nos yeux : pour réussir la transition des IRP actuelles (CE, CHS-CT, DP) à celles créées par les Ordonnances Travail (CSE), les acteurs de l'entreprise doivent se former à ces nouvelles compétences bien sûr, mais aussi s'occuper sérieusement de l'évolution professionnelle des élus actuels qui n'occuperont plus de mandat à l'issue des prochaines élections. C'est un enjeu qui concerne tout le monde : management, RH, élus et délégués syndicaux.

Les bonnes pratiques que nous voulons promouvoir dans notre rapport vont au-delà de cet enjeu de court terme. Former les élus du personnel ou délégués syndicaux à leurs nouvelles responsabilités élargies par les Ordonnances, valoriser les compétences qu'ils auront acquises, les transférer dans les métiers de l'entreprise, accompagner leur parcours professionnel comme celui de tout salarié, attirer des jeunes et des femmes dans ces missions : autant de défis positifs et « gagnant-gagnant » pour répondre à l'ambition de transformer notre pratique des relations sociales.

Gilles Gateau & Jean-Dominique Simonpoli

## Accompagner

À l'occasion de la mise en œuvre de la réforme des instances représentatives du personnel (création du comité social et économique en lieu et place de trois instances préexistantes) et de la mise en œuvre de la parité (prévue par la « loi Rebsamen »), le nombre des élus du personnel actuellement en fonction susceptibles de quitter leur mandat au cours des deux prochaines années devrait être plus important que lors des précédents renouvellements électoraux.

### **Comment vous aider dans l'accompagnement de ces personnels ?**

L'organisation du retour vers un poste de travail doit se préparer, ce guide, conçu pour les acteurs de terrain, peut vous apporter des conseils pratiques !



## Anticiper et préparer

l'organisation de la  
représentation du personnel  
et ses conséquences sur les  
mandats et identifier des  
réponses

- 10 **Informier**, communiquer, sensibiliser
- 12 **Organiser** et piloter le changement
- 14 **Déterminer** l'organisation de la  
représentation du personnel
- 16 **Identifier** l'impact sur le nombre de  
représentants du personnel
- 18 **Traiter** au plus tôt les situations  
individuelles qui peuvent l'être

## Accompagner

les salariés à l'issue  
des élections

- 22 **Quel accompagnement** pour  
quel profil de salariés ?
- 24 **Mise en place** d'une cellule spécifique  
d' « orientation et d'accompagnement »
- 26 **Etude** des solutions rapides
- 28 **Proposition** de solutions  
à plus long terme
- 32 **Accompagnement** dans le temps

# 1.

## Anticiper et préparer

l'organisation de la  
représentation du  
personnel et ses  
conséquences sur les  
mandats, et identifier  
des réponses

## **INFORMER,** **COMMUNIQUER,** **SENSIBILISER**

### **Pourquoi ?**

➡ **Sensibiliser** l'ensemble des acteurs concernés au sein de l'entreprise aux évolutions de la réforme des IRP

➡ **Définir** : les enjeux / le rôle des futurs représentants du personnel / l'impact pour l'entreprise ainsi que sur les mandats d'élus

➡ **Anticiper** au plus tôt les effets possibles sur les situations individuelles

### **Qui ?**

➡ **Directions générales, services RH, services communication**

### **Quoi ?**

➡ **Impliquer** en plus des RH, les salariés actuellement élus, les organisations syndicales et les managers

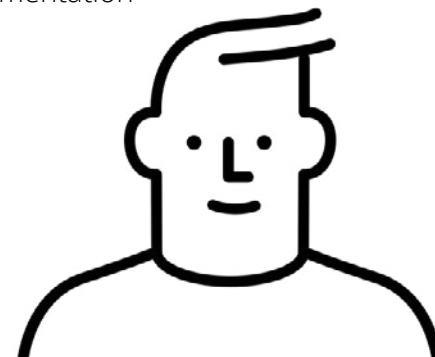
➡ **S'appuyer** sur le concours de tiers extérieurs à l'entreprise (avocats spécialisés, professeurs de droit, représentants de l'administration, experts en relations sociales...)

### **Comment ?**

➡ **Organiser** des demi-journées ou des journées de présentation, le cas échéant avec l'aide d'un tiers extérieur à l'entreprise

➡ **Mobiliser** les services de communication

➡ **Mettre à disposition** de la documentation





## **METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION SPÉCIFIQUE POUR PILOTER LE CHANGEMENT**

### **Quoi ?**

➔ **Concevoir comme un projet à part entière** la gestion du changement liée aux prochaines élections de la même façon que tout projet de transformation ou d'évolution d'organisation

### **Comment ?**

➔ **Mettre en place une équipe projet** de gestion de la phase transitoire

➔ **Désigner un responsable** de projet expérimenté placé à la tête de l'équipe projet

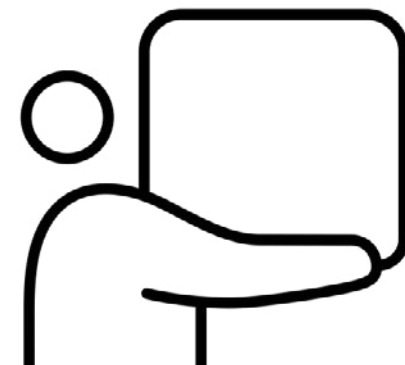
➔ **Définir un projet** d'accompagnement à déployer tout au long de la durée de la phase de transition

➔ **Suivre l'accompagnement** de la phase transitoire

➔ **Prévoir des échéances régulières** de compte-rendu destinées aux directions générales et une information des organisations syndicales (le cas échéant des signataires de l'accord)

➔ **Prévoir un budget spécifique** alloué au projet afin de prendre en charge, notamment, certains dispositifs d'accompagnement et de formation potentiellement coûteux

➔ **Si la taille de l'entreprise le justifie, négocier et signer un accord prévoyant le cadre**, les règles et le processus précis à mettre en œuvre pour gérer et accompagner dans leur retour sur un poste de travail les élus qui perdront leur mandat à l'issue du prochain renouvellement électoral



## **DÉTERMINER** **L'ORGANISATION DE** **LA REPRÉSENTATION** **DU PERSONNEL**

*Cette étape prépare la négociation de l'accord sur le découpage des CSE / du CSE central et des moyens associés.*

### **Pourquoi ?**

### **Quelques questions à se poser !**

➔ Comment l'entreprise veut-elle **s'emparer de l'évolution** de la loi pour transformer positivement son dialogue social ?

➔ **Quel découpage des CSE** au regard du découpage des CE / DP et CHSCT actuels ?

➔ Quelle **prise en compte** de la spécificité de l'hygiène – sécurité dans l'entreprise et sa part dans le dialogue social ?

➔ Quelles **formes de proximité** (incluant ou non des représentants de proximité) ?

➔ Quel rôle des **suppléants** ?

➔ Quelles **missions du CSE** et quels rôles ?

➔ Définition des **moyens extra légaux éventuels** ?

### **Qui ?**

➔ **Acteurs concernés** : managers, Comité de Direction, services RH, organisations syndicales représentatives

### **Comment ?**

➔ **Définir au plus tôt** la stratégie sociale de l'entreprise (définition des cibles du protocole électoral, des périmètres des instances, du droit syndical...)





## **IDENTIFIER L'IMPACT SUR LE NOMBRE DE REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

### **Pourquoi ?**

➡ **Les effets de la réforme doivent pouvoir être évalués en amont**

Certaines situations particulières (cas par exemple d'un élu du personnel annonçant qu'il ne se représentera pas) peuvent être identifiées et commencer à être gérées bien en amont de l'élection

### **Qui ?**

➡ **Services RH, organisations syndicales, salariés exerçant actuellement des fonctions d'élu**

### **Comment ?**

- ➡ Prendre en compte **la stratégie sociale** de l'entreprise
- ➡ Valider l'existence prévisible ou pas de **représentants de proximité**, les caractéristiques du protocole électoral, l'existence ou la perspective de futurs accords de droit syndical
- ➡ **Responsabiliser** l'ensemble des parties prenantes : **le management** (qui devra « jouer le jeu » des reclassements professionnels des ex-élus, même si les relations ont été parfois difficiles), **les RH, les élus du personnel** (qui doivent être pleinement acteurs de leur parcours professionnel)
- ➡ **Organiser des réunions avec les organisations syndicales pour :**
  - **Les informer des modalités** qui seront mises en œuvre pour le retour à l'emploi des salariés n'ayant plus de mandat
  - **Déterminer les modes** de répartition des heures entre les différents mandats qui existeront : membre CSE, membre des différentes commissions (dont hygiène, santé, sécurité), représentants de proximité (le cas échéant)



## **ANTICIPER LES CONSÉQUENCES SUR LES SITUATIONS INDIVIDUELLES ET TRAITER SANS ATTENDRE CELLES QUI PEUVENT L'ÊTRE**

### **Pourquoi ?**

🕒 **Identifier au plus tôt les dispositifs mobilisables pour accompagner les salariés** qui quitteront leur mandat et/ou nécessiteront un accompagnement spécifique en termes d'orientation professionnelle et mettre en œuvre dès à présent ces dispositifs

🕒 **Agir sans attendre** sur les situations qui ont une solution (élus qui annoncent déjà ne pas se représenter)

### **Qui ?**

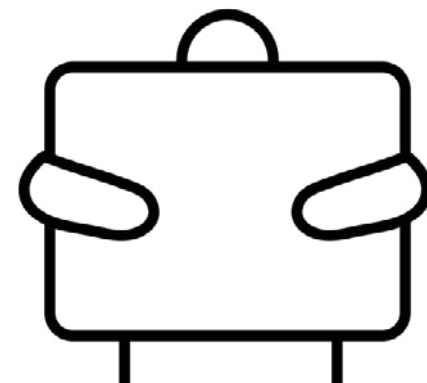
🕒 **Services RH, managers, salariés exerçant actuellement des fonctions d'élu, organisations syndicales et cellule projet le cas échéant**

### **Comment ?**

🕒 **« S'outiller » afin d'être en mesure d'être prêt** et réactif dès le lendemain de l'élection (à titre d'exemple, réfléchir aux compétences susceptibles d'être acquises en fonction du type de mandat exercé, envisager la construction de référentiels, de « fiches mandats », de grilles sur le sujet...)

🕒 **Pour les ex-élus post élections ou les volontaires dès que possible :**

- **Identifier** les outils d'orientation, d'accompagnement, d'évolution, de formation, voire de mobilité appropriés (CEP, bilans de compétences, formations complémentaires...)
- **Identifier les postes vacants** au sein de l'entreprise
- **Sensibiliser et accompagner** les managers accueillant ces salariés au retour de leur mandat
- **Proposer** systématiquement des entretiens de fin de mandat

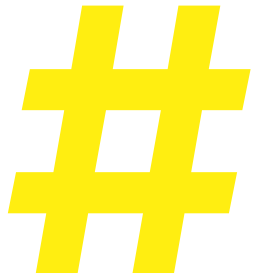




# 2.

## Accompagner les salariés

à l'issue des élections



## Quel accompagnement

pour quel profil de salarié(e)s ?

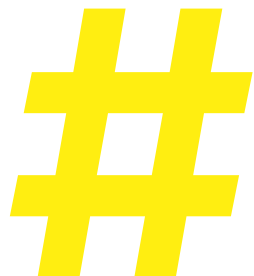
**1-** Salarié(e)s que l'exercice des fonctions électives n'avait pas éloignés de leur poste de travail initial

**Pour ceux-ci, pas de difficultés majeures pour le retour sur poste** mais prendre en compte l'expérience éventuellement acquise durant le mandat et voir dans quelle mesure celle-ci peut être valorisée et se traduire concrètement dans l'évolution professionnelle du salarié concerné



**2-** Salarié(e)s qui exerçaient des mandats lourds à temps complet ou supérieurs au mi-temps et qui n'occupaient plus de façon effective leur poste de travail initial





## Mettre en place une cellule spécifique d'orientation et d'accompagnement

chargée de la prise en charge  
de chaque situation

### Comment ?

➤ **Mettre en place une cellule ad hoc** chargée exclusivement de mettre en œuvre les aspects opérationnels du suivi individuel de chaque élu arrivé en fin de mandat nécessitant un accompagnement spécifique. Cette cellule peut être externalisée auprès d'un partenaire qualifié

### Qui ?

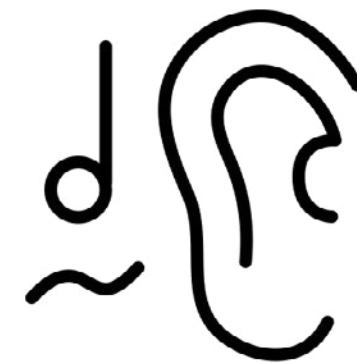
➤ **Experts RH dotés d'une solide expérience**, connaissant bien l'entreprise et ayant déjà eu à gérer des projets de transformation importants, ou des prestataires externes qualifiés

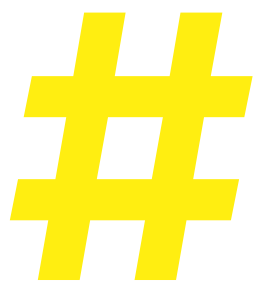
### Missions de la cellule

- **Elaboration**, en lien avec le salarié concerné, d'un bilan de situation aussi exhaustif que possible
- **Identification** et conception de la réponse appropriée à chaque situation individuelle
- **Suivi** en continu du dossier individuel faisant état de la progression du parcours de chacun

### Suivi des travaux et compte rendu

➤ **La cellule devra rendre compte à échéances régulières de l'état d'avancement** des mesures d'accompagnement des salariés à l'équipe projet, à la direction, au DRH ainsi qu'aux organisations syndicales de l'entreprise





## Evaluer les situations

individuelles et  
proposer des  
solutions

### Comment ?

➔ **Recevoir les ex-élus** nécessitant un accompagnement pour « entretien de retour à l'emploi » par la cellule orientation et identifier les compétences transverses transférables

➔ **Apprécier** les possibilités de transfert de compétences sur un poste de travail au sein de l'entreprise



### Comment ?

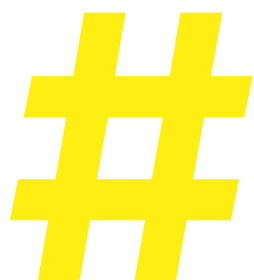
➔ **Formaliser** les souhaits d'évolution exprimés

➔ **Etudier les offres en cours** et les postes identifiés en amont

➔ **Etudier les dispositifs** d'accompagnement du retour à un poste (formations courtes, remise à niveau, 360°, coaching, ...)







## Concevoir des solutions

partagées à plus long terme, pour les situations les plus complexes

### Comment ?

➔ **Phase de bilan de situation**, d'identification des compétences acquises, d'orientation et de formalisation des perspectives envisageables : bilan de compétences / conseil en évolution professionnelle / VAE / ...

➔ **Prévoir un retour progressif dans l'entreprise avant la reprise d'un poste plus opérationnel** : stages au sein d'un service suscep-

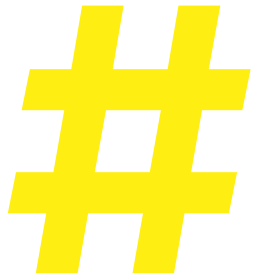


### Comment ?

tible d'accueillir ultérieurement le salarié / affectation à titre transitoire sur des postes d'« observation » sans responsabilités opérationnelles / affectation à des fonctions de chargé de mission / mise en place d'une période de « sas » structurée avec un parcours clairement défini au sein de l'entreprise / mise en place de coaching / ...

➔ **Engager le CPF du salarié** dans le cas d'une formation





### Comment ?

➔ **Le CIF, particulièrement adapté** aux formations de reconversion organisées sur une longue durée

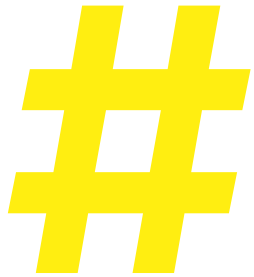
➔ **Le recours à un dispositif dédié pouvant intégrer une composante formation** mis en place au niveau de l'entreprise dans le cadre, par exemple, d'un accord GPEC



### Comment ?

➔ **En cas de volonté de mobilité externe du salarié**, l'ensemble des outils peuvent être mobilisés





## Suivre et accompagner

dans le temps la progression des situations individuelles

### Pour ?

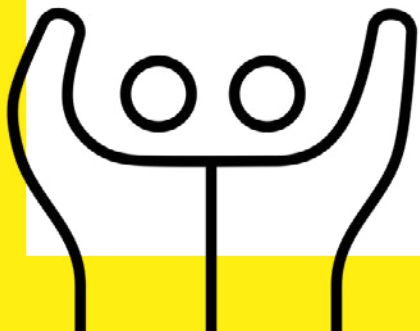
➤ **Les salariés pour lesquels le retour sur un poste de travail a déjà été effectué** : poursuivre l'accompagnement le temps nécessaire (quelques mois probablement) afin de s'assurer que le retour se passe correctement. Cet accompagnement devra concerner non seulement le salarié lui-même dans son retour sur un poste de travail, mais aussi la structure d'accueil (le service,



le bureau, l'atelier...), c'est-à-dire le(s) manager(s) direct(s) du salarié comme certains de ses collègues, si nécessaire

### Pour ?

➤ **Les salariés pour lesquels le retour sur un poste de travail n'a pas encore eu lieu** et qui sont engagés dans un parcours de réorientation, prévoir des rendez-vous et points réguliers afin d'apprécier l'état d'avancement du processus et d'apporter les soutiens nécessaires, le cas échéant



# Remerciements

Ce guide a été réalisé dans le cadre de la mission confiée par Madame la Ministre du Travail, **Muriel Pénicaud**, à Monsieur **Gilles Gateau** (DGRH Air France) et Monsieur **Jean-Dominique Simonpoli** (DG de Dialogues)

Y ont contribué :

- **Jean-Luc Delenne** (Carrefour)
- **Juliette Dussaule** (Air France)
- **Isabel Goncalves** (Air France)
- **Maud Goujon-Coulard** (Solvay)
- **Frédéric Jeannin** (EDF)
- **Antonia Mallea** (Air France)

La direction artistique a été réalisée par **Valentine Millet**.

L'animation du travail a été réalisée par **Alexandre Pascal** (IGAS).