

Mandat, contrat, carrière : quelles actions pour éviter les tensions ?

mars 2025

The logo for ALINEA features the word "ALINEA" in a bold, blue, sans-serif font. A thin, yellow horizontal line is drawn across the middle of the letters. A grey speech bubble tail points upwards from the top of the letter 'I'.

www.lesdroitsduCSE.com

Mandat, contrat : les tensions ont toujours existé mais...

- Elles sont exacerbées depuis le CSE notamment en raison de :
 - ✓ **La charge du mandat** : moins d'heures voire moins d'élus, des missions plus nombreuses et concentrées
 - ✓ **Des réunions plus rares** donc concentrées voire réduites impliquant plus de préparation
 - ✓ **La difficulté d'impliquer les suppléants** malgré la possibilité de mutualisation des heures de délégation
 - ✓ **Une évolution de la population** salariée (CSP et forfait jours effacent parfois la dissociation mandat-contrat prévue avec les heures de délégation sans parler du flou accentué par les visio)
- Les tensions sont aussi augmentées par :
 - ✓ **La décentralisation** de la négociation collective (moins de lois structurantes)
 - ✓ Le fait que **les organisations** n'ont jamais intégré les temps de mandat
 - ✓ **Un temps** nécessaire à l'exercice du mandat qui n'est pas **linéaire**

Mandat, contrat : les tensions ont toujours existé mais...

- **Les tensions sont attisées sont plus fortes quand le CSE ne fonctionne pas complètement comme un collectif :**
 - ✓ Organise-t-on un débrief systématique pour les suppléants qui n'assistent pas aux réunions ?
 - ✓ Quand la concurrence entre listes syndicales ne se limite pas au temps de l'élection mais s'inscrit toute la durée du mandat
- **Elles interviennent quand le CSE passe à l'action :**
 - ✓ Déclencher une procédure d'alerte, désigner un expert sont des droits mais les abus d'autorité des directions existent

Le représentant du personnel est un salarié exposé avant d'être un salarié protégé : il s'engage et parfois cela dérange. Ce n'est pas qu'une question de disponibilité.

Comment s'expriment les tensions ?

- **Tensions managériales**
 - ✓ Priorité des objectifs du manager pour son équipe
- **Tensions au sein du collectif de travail**
 - ✓ Tous les collègues ne mesurent pas la charge et la complexité du mandat
- **Tensions avec ses propres objectifs professionnels**
 - ✓ L'articulation mandat-contrat est peu à pas prise en compte
- **Tensions entre les membres du CSE**
 - ✓ La contribution et l'implication des élus est inégale et le fonctionnement du CSE repose souvent sur quelques-uns seulement
- **Tensions dans sa vie personnelle**
 - ✓ Le mandat déborde sur la vie privée quand il est exercé hors temps de travail et pour certains s'ajoutent des déplacements fréquents et/ou longs

Comment se traduisent les tensions ?

- **Difficulté à recruter de nouveaux candidats**
 - ✓ L'exigence de proportionnalité F/H conduit parfois à des candidats fantômes
 - ✓ L'engagement collectif et syndical n'a pas le vent en poupe
 - ✓ La charge du mandat effraie des bonnes volontés
 - ✓ Le discours de l'entreprise est parfois dissuasif
- **A tel point qu'un retour en arrière serait indispensable**
 - ✓ Les carences d'instances et de candidats sont plus nombreuses depuis le passage au CSE : la charge fait peur !
 - ✓ L'interdiction de réaliser 3 mandats successifs sera abandonnée (l'inscription dans la loi est attendue suite à l'ANI signé le 14 novembre 2024)
 - ✓ Ajoutons que la valorisation des mandats reste à l'état d'ambition pour le moment
 - ✓ Et que le retour des DP et CHSCT n'est pas à l'ordre du jour gouvernemental

Des élus signalent des troubles nés de RPS liés au mandat

Comment lever les obstacles ?

- **Adopter une approche collective de l'exercice du mandat**
 - ✓ Limiter l'hypercentralisation (secrétaire, bureau) et partager les responsabilités (commissions facultatives ou obligatoires)
 - ✓ Impliquer tout le monde (y compris les suppléants et les élus des syndicats minoritaires)

- **Disposer de lignes de conduite avec son règlement intérieur**
 - ✓ Dépasser l'obligation administrative pour en faire un véritable guide
 - ✓ Apaiser la relation managériale et avec les collègues avec un calendrier des réunions, un agenda des consultations, ...

- **Systematiser l'entretien individuel de début de mandat**
 - ✓ Construire un cadre pour la bonne tenue et l'efficacité de cet entretien

L'entretien de début de mandat : ne plus faire « comme si le mandat n'existait pas »

- **Cet entretien est encore méconnu et les élus croient peu en son efficacité**
 - ✓ Il doit servir à anticiper les modalités pratiques d'exercice du mandat compte tenu de l'emploi occupé
 - ✓ Les élus connaissent **plus ou moins de contraintes** (selon leur métier/responsabilités ou leur service d'appartenance), ont des **horaires spécifiques** (travail de nuit, en équipes), peuvent être **itinérants**, avoir des **objectifs contractuels** (auxquels est associée ou pas une rémunération variable)... et donc les problématiques ne seront pas les mêmes pour tous les élus.
- **L'entretien de début de mandat sert à échanger et le cas échéant à prendre des dispositions pour faciliter l'exercice du mandat**
 - ✓ Compte tenu de l'emploi mais aussi des mandats : nombre de mandats, volume d'heures de délégation, déplacements professionnels, absence pour les réunions du CSE / commissions
- **L'entretien peut désamorcer les tensions et être bénéfique pour tout le monde**
 - ✓ On peut imaginer que l'échange conduise à réaménager un poste ou son organisation, à ajouter des ressources dans un service comportant un nombre significatif d'élus.

Référence

L'entretien de début de mandat figure à **l'article L 2141-5 du Code du travail** (partie consacrée à l'exercice du droit syndical) mais concerne aussi les élus du personnel titulaires. **Les accords d'entreprise peuvent utilement l'élargir aux suppléants ou aux représentants de proximité.**

Les modalités de l'entretien de début de mandat

Un entretien à la demande du représentant

Le législateur n'a **pas donné un caractère automatique à l'entretien de début de mandat.**

C'est au représentant du personnel de le solliciter.

NB : Les accords peuvent toutefois le systématiser

Un entretien avec « l'employeur »

L'art L 2141-5 du Code du travail dit que l'entretien a lieu avec « l'employeur ».

En pratique ce sera souvent avec le DRH.

Il n'est pas prévu que le **manager de l'élu** participe à l'entretien mais cela serait sans doute utile.

Le manager **connait sans doute mieux les éléments opérationnels de l'activité** de l'élu.

C'est aussi lui qui gère au quotidien l'activité dans laquelle l'élu exécute son contrat et il pourra être force de proposition.

C'est également l'occasion de le sensibiliser à l'importance du dialogue social

Un entretien où le RP peut être assisté

L'assistant est une **personne choisie par l'élu qui doit appartenir à l'entreprise.**

L'assistance lors de l'entretien est **facultative mais recommandée** (a fortiori pour un élu dont c'est le premier mandat).

L'assistant peut être le DS de l'élu (si l'élu est élu sur une liste syndicale) **ou bien un autre élu** (ou ancien élu) **expérimenté qui aura déjà pratiqué un ou des mandats** et pourra apporter son expérience de « terrain ».

Formalisme

La loi ne prévoit pas de formalisation écrite du contenu de l'entretien mais rien n'interdit de le faire (a fortiori si des mesures sont prises). L'entretien peut proposer une revoyure pour évaluer si les mesures prises sont adaptées. A défaut, l'élu pourra toujours solliciter un nouvel entretien même si ce n'est pas prévu légalement.

Mandat et rémunération : plusieurs problématiques

Interdiction des discriminations

Il est anormal qu'un engagement social pour le collectif conduise à traiter différemment un salarié.

L'interdiction des discriminations, formalisée de longue date dans la loi, **permet des actions pénales et des réparations d'un élu lésé.**

Les discriminations en matière de rémunération peuvent **concerner les augmentations de salaire** (accès, niveau d'augmentation), le **versement d'accessoires à la rémunération** de l'emploi (primes), la **progression de carrière** (qui impacte aussi la rémunération)

NB : Pour rappel la discrimination peut être directe ou indirecte (critère d'octroi d'une prime qui n'est pas la détention d'un mandat mais aboutit à exclure les élus).

Le paiement des heures de délégation et de mandat en TTE*

Le représentant **ne doit pas perdre de rémunération du fait de son mandat.**

Ainsi **tous les temps de mandats doivent être rémunérés de sorte que cela soit neutre pour l'élu** (il doit recevoir une rémunération identique à celle qu'il aurait eu s'il avait travaillé à son poste de travail).

Les accessoires et compléments au salaire, telles que les primes diverses correspondant notamment aux sujétions de l'emploi doivent lui être payés même quand il est en réunion ou heures de délégation sans avoir effectivement les sujétions (prime de nuit, d'équipe, prime de présence...).

* TTE= Temps de travail effectif

Le cas des variables associées à des objectifs

Principe : Pour les élus soumis à un variable sur objectifs il est nécessaire (pour garantir que le mandat n'entraîne pas de perte de rémunération) d'**adapter les objectifs à la situation de l'élu en prenant en compte ses mandats.**

Les méthodes utilisées par cette adaptation (**pour garantir une même « espérance de gain »**) peuvent éventuellement être discutées avec l'élu lors de son entretien de début de mandat mais le plus souvent les objectifs étant sur une périodicité annuelle ou infra annuelle **cet exercice devra se répéter à chaque fixation d'objectifs.**

NB: Les accords peuvent fixer des règles adaptées aux modes de rémunération pratiqués par l'entreprise.

La garantie de rémunération

Le législateur a institué depuis 2015 une règle de garantie de rémunération qui s'applique de manière obligatoire à certains représentants du personnel

Nature et portée de la garantie (art L 2141-5-1 du CT)

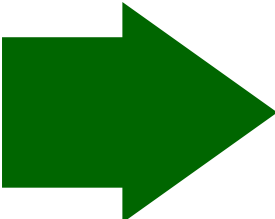
Les représentants concernés doivent bénéficier d'une évolution de leur rémunération au moins égale aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable (Art L 2141-5-1)

NB : à défaut de salariés de même catégorie et ancienneté on compare sur le périmètre global de l'entreprise

La loi prévoit que la garantie de rémunération **s'applique sur l'ensemble du mandat**. La Cour de cassation a enfin précisé en 2023 que la situation du salarié doit être vérifiée chaque année et non pas après 4 ans si le mandat est de cette durée. **L'objectif est de pas attendre une régularisation en fin de mandat qui ne serait pas rétroactive.**

Seuls les représentants du personnel disposant d'un **crédit d'heures dépassant 30% de leur durée contractuelle** (ou de la durée applicable dans l'entreprise) sont concernés par cette garantie.

NB : En pratique et sauf à être à temps partiel ou bénéficiaire d'un crédit d'heures significatif (46h ou plus par mois) cela concerne une minorité de représentants, surtout depuis le CSE



Cette garantie légale s'applique à défaut d'accord prévoyant d'autres dispositions. Il est donc **possible d'améliorer le mécanisme** comme d'élargir son champ d'application. La question du panel de population pour faire la comparaison ainsi de la vérification de l'application de cette règle pour l'élu peut aussi être précisée conventionnellement.

Calcul de la garantie de rémunération

Le Code du Travail ne donne pas d'indications sur les modalités de calcul de la garantie de rémunération. La garantie salariale s'inspire de la garantie des salariées de retour de congé maternité. La Cour de cassation a précisé que la comparaison s'effectue avec des salariés relevant de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable ou, à défaut de tels salariés, **aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues dans l'entreprise, doit être effectuée annuellement.** » *Chambre sociale, 20 décembre 2023, 22-11.676*

- **Au moins égale aux augmentations générales**: ce point ne pose en général pas de difficultés, elles sont déterminées lors des NAO et sont appliquées à l'ensemble des salariés (titulaires d'un mandat ou non) qui sont concernés par l'augmentation générale.
- **Et à la moyenne des augmentations individuelles** : il semble ici logique d'exclure de ces augmentations celles liées à des promotions ainsi que les primes exceptionnelles versées aux salariés (mariage, médaille du travail...) ou encore l'augmentation d'éléments de rémunération préexistants dont le représentant ne bénéficie pas.
- **La situation des représentants est comparée avec celle des salariés de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable** : en pratique il serait possible de comparer avec les salariés relevant du même coefficient / métier ou catégorie d'emploi qu'eux.

L'entretien de fin de mandat

Avec la loi Rebsamen (2015), un entretien de fin de mandat a fait son entrée dans le Code du travail mais il ne concerne pas tous les élus

NB : Il ne concerne (tout comme la garantie de rémunération) que les élus dont le volume d'heures de délégation dépasse 30% de la durée du travail du représentant du personnel. Néanmoins, **dans les entreprises de plus de 2000 salariés il est généralisé depuis 2020.**

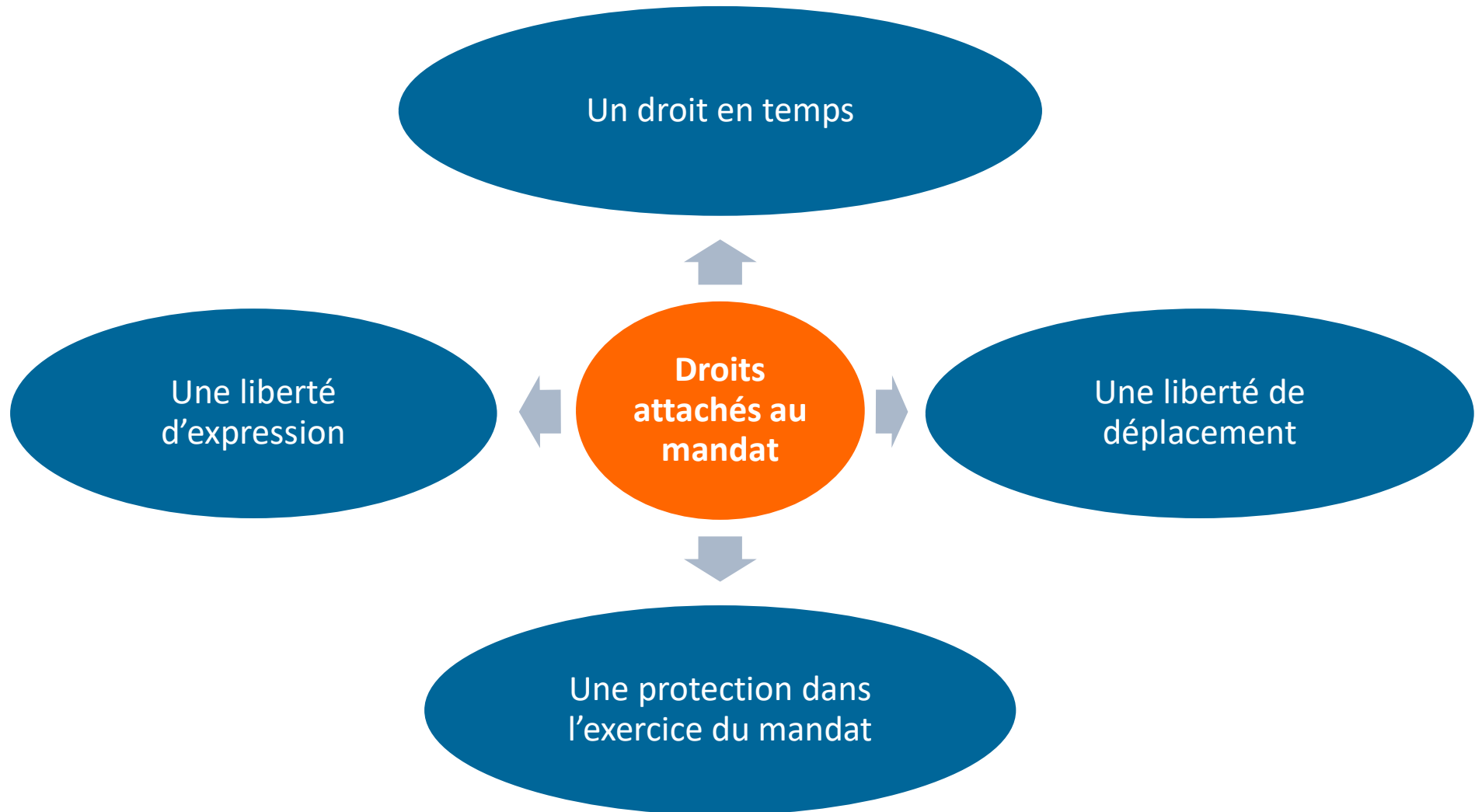
Objectifs

- Déterminer les **mesures à prendre pour une reprise de poste à 100%**.
- **Redéfinir le contenu du poste** (par exemple dans l'hypothèse où celui-ci avait été aménagé suite à l'entretien de début de mandat)
- **Des formations peuvent être planifiées** si nécessaire
- Enfin l'entretien peut **aborder la question du recensement et de la valorisation des compétences acquises par l'exercice du mandat** et pourquoi pas ouvrir de nouveaux postes au RP en interne ou envisager une VAE.

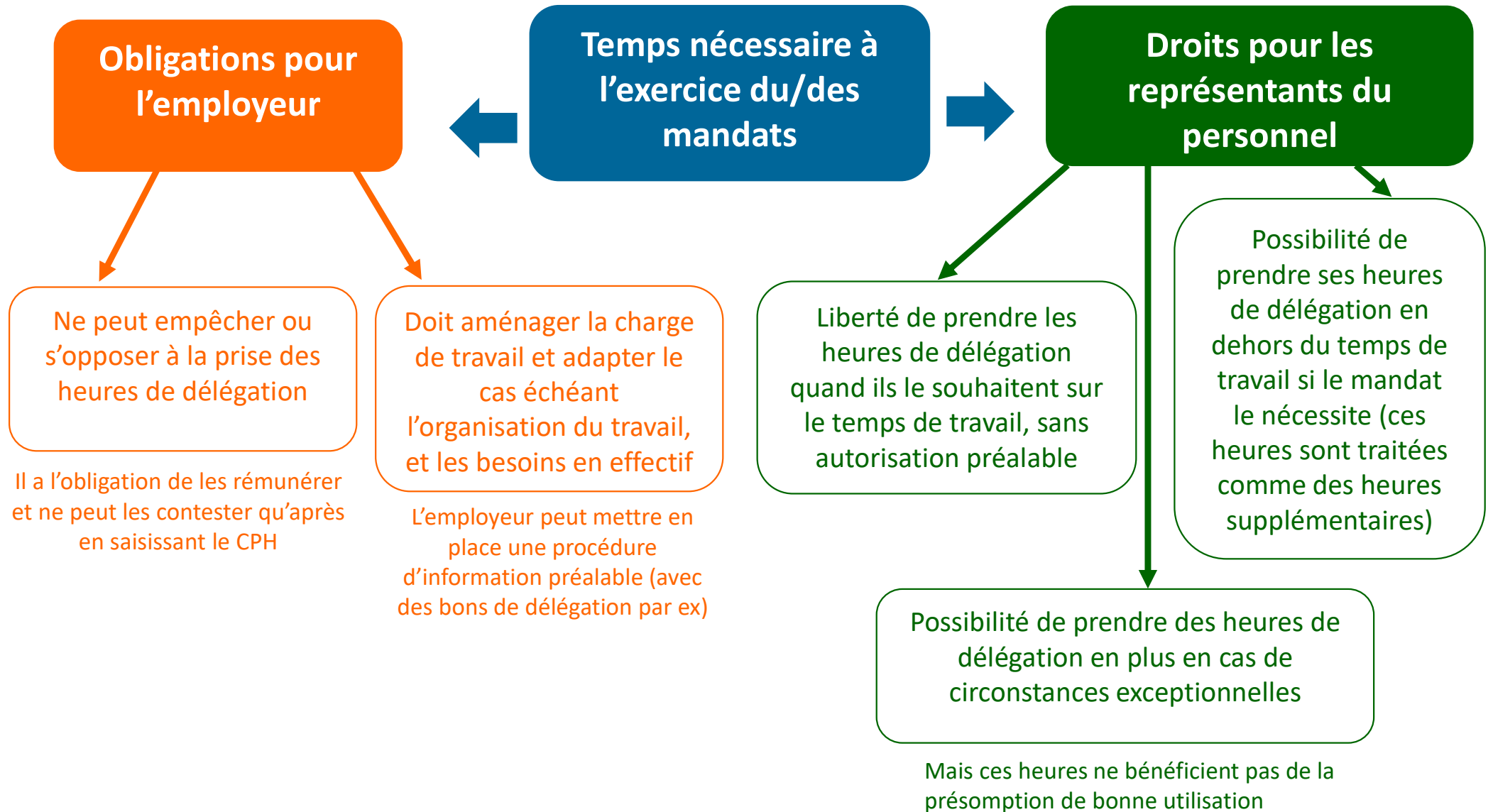
Cet entretien n'a pas été généralisé par hasard pour les plus grandes entreprises.

Avec le CSE il a été évalué une réduction du nombre d'élus entre 150 000 et 200 000 élus au niveau national (principalement dans les plus grandes entreprises). Rappelons que le Ministère avait avec la mise en œuvre des ordonnances Travail édité un guide de l'accompagnement des salariés dont le mandat s'achèverait avec le passage en CSE.

Des droits attachés au mandat pour en garantir l'exercice

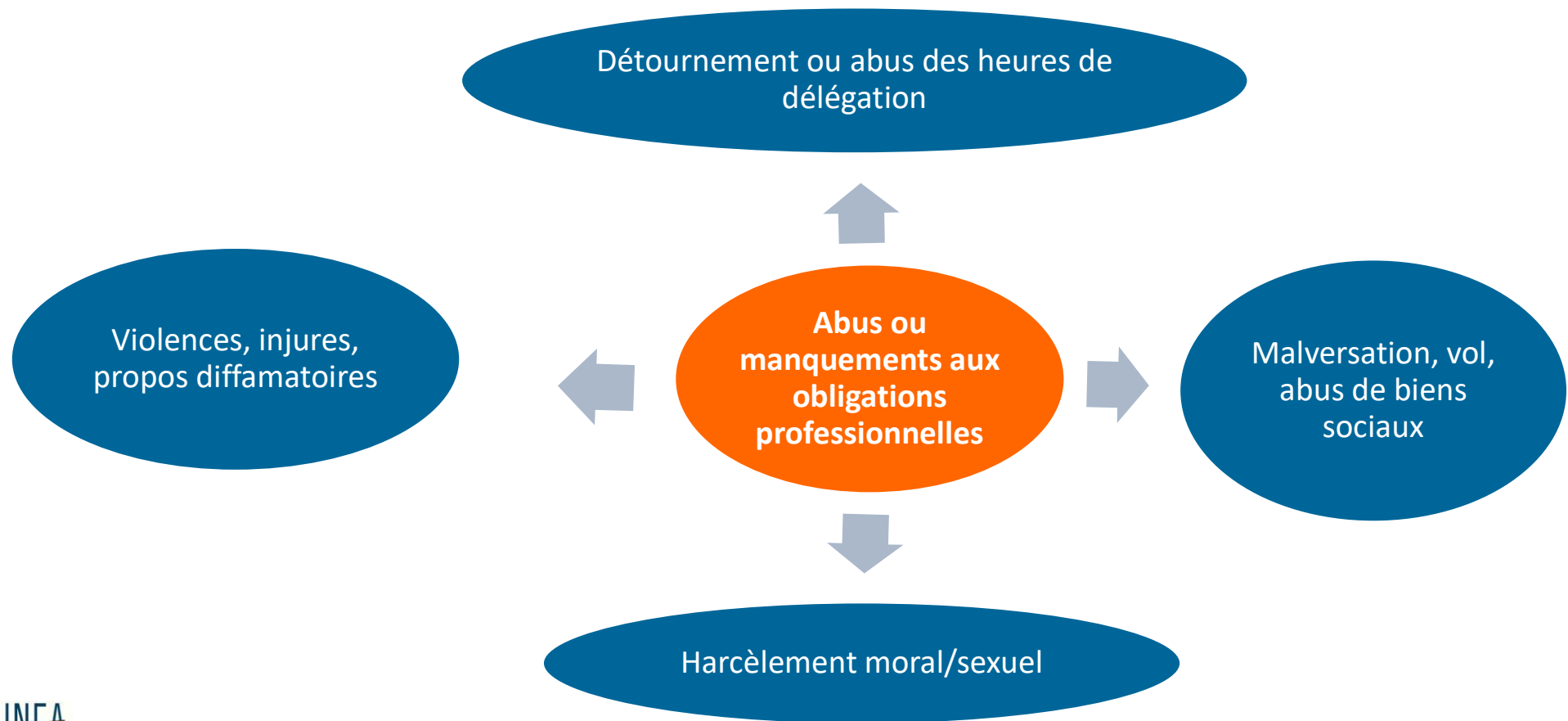


Du temps pour exercer son mandat



Protection dans l'exercice du mandat

Tant que le titulaire du mandat reste dans les limites de son mandat, il ne peut faire l'objet d'aucune sanction disciplinaire. La protection tombe en cas d'exercice irrégulier du mandat ou d'abus dans cet exercice. La jurisprudence distingue l'irrégularité commise dans l'exercice du mandat et l'abus des prérogatives de la fonction de représentant du personnel.



Des actions possibles contre les discriminations

Quelle que soit la nature de la discrimination (recrutement, salaire, carrière, accès à la formation...) dont un représentant du personnel est victime, **la loi met à sa disposition une panoplie d'actions soit pour faire condamner l'employeur (pénal) soit réparer le dommage subi, soit corriger la situation discriminatoire**

Exercice du droit d'alerte

Les collègues élus au CSE peuvent saisir l'employeur de faits de discrimination sur un représentant du personnel.

La démarche oblige l'employeur à mener une enquête formalisée dont l'objectif est de le pousser à prendre des actions correctrices ou faire cesser l'atteinte.

La procédure peut se prolonger aux prud'hommes si la réponse n'est pas satisfaisante

Saisine du défenseur des droits/ inspection du travail

Ces autorités disposent d'un pouvoir d'investigation qui leur permettent d'accéder à des informations importantes pour établir la discrimination et en faciliter la preuve lors d'un procès.

Elles peuvent elles-mêmes saisir le procureur de la République.

Le Défenseur des droits peut intervenir dans un procès pour discrimination mais aussi proposer une médiation.

Actions civiles et/ou pénales

Là il s'agit d'actionner un juge pour faire condamner l'auteur de la discrimination ou obtenir une réparation du préjudice.

Un régime aménagé de la preuve existe depuis 2001 compte tenu de la difficulté des victimes à démontrer les situations discriminatoires. La charge de la preuve est ainsi désormais « partagée ».

Représentant du personnel et après?

De la protection à la valorisation du mandat ?

Le législateur a cherché à compléter le cadre légal par des dispositions destinées à faire évoluer la **défiance patronale** (assez culturelle en France) **vis-à-vis des élus et DS** pour apaiser la relation mandat/contrat (l'entretien de début de mandat en est une illustration) **mais aussi le valoriser pour enrayer la crise des vocations.**

C'est donc un **versant plus « positif » de mesures** qui intègre aussi la **gestion de l'après mandat**

Le législateur s'est récemment penché sur ces problématiques...



En instituant un **entretien de fin de mandat**



En créant un **dispositif de VAE du mandat d'élu ou syndical** et des **certifications de compétences professionnelles** que tout ex élu/ DS peut faire reconnaître



En créant des **obligations de formation dans les accords de détachement** auprès du syndicat

Une VAE et des certificats de compétences pour le mandat

VAE : rappels

La VAE est un dispositif par lequel toute personne peut **faire valider les acquis de son expérience professionnelle** (mini 5 ans) **en vue d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou un certificat professionnel**. Le processus passe par des démarches administratives et la validation par l'examen du dossier par un jury, éventuellement avec une mise en situation professionnelle.



La VAE peut aussi concerner l'expérience professionnelle acquise dans le cadre des mandats ou des responsabilités syndicales

Certificats de compétences professionnelles

Depuis juin 2018 deux arrêtés ministériels publiés permettent aussi d'obtenir une **validation de compétences dans 6 domaines pour les représentants du personnel dont le mandat a pris fin** (et ensuite d'obtenir des titres professionnels par équivalence).

- Encadrement et animation d'équipe
- Assistance à la prise en charge de projet
- Gestion et traitement de l'information
- Suivi du dossier social de l'entreprise
- Mise en œuvre d'un service de médiation sociale
- Prospection et négociation commerciale

Les candidatures sont gérées par l'Afpa.
Un examen est nécessaire (écrit et oral).
Aucune durée de mandat n'est requise

NB : Outre ces dispositions réglementaires, **l'entreprise peut définir son propre parcours et ses propres critères de valorisation des compétences en interne, pour être au plus près des emplois qui existent dans l'entreprise.**

Un droit conventionnel à construire pour protéger/valoriser les mandats

La loi prévoit **une double obligation de négocier** sur la conciliation entre mandat, vie personnelle et vie professionnelle et sur les carrières des représentants du personnel et syndicaux.



L'article L 2141-5 du Code du Travail impose de prévoir par accord les mesures à mettre en œuvre pour **concilier vie personnelle, vie professionnelle et fonctions syndicales et électives**. Le texte précise que cet accord **prend en compte l'expérience acquise** dans leur évolution professionnelle.



Dans le cadre des NAO, l'article L 2242-20 prévoit que dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur doit, tous les trois ans, engager une **négociation sur la gestion des emplois et des carrières, la GPEC**. Parmi les sujets obligatoires qui doivent être intégrés le **déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales dans l'entreprise et l'exercice de leurs fonctions**.

Cette négociation est l'occasion de **rappeler les obligations légales de l'employeur, et d'améliorer les dispositifs existants**. Par exemple rendre obligatoire l'entretien de fin de mandat à tous les représentants quel que soit le temps qu'ils consacrent à leur mandat, prévoir le financement ou l'accompagnement d'une VAE pour les représentants du personnel dès lors qu'ils cessent l'exercice de fonctions représentatives ou syndicales.

Exemple de dispositions conventionnelles

Crédit d'heures et autorisations d'absences spécifiques en sus du crédit d'heures légal.

EX: crédit d'heures pour préparer des négociations, jours de formation supplémentaires en sus du nombre légal, crédit d'heures pour participer à des réunions syndicales ou congrès.

Garantie salariale annuelle, transparence sur le panel de comparaison pour apprécier la garantie.

Entretien individuel de début de mandat systématique pour tout élu ou mandaté, l'accord pouvant prévoir un délai maximal dans lequel l'entretien doit avoir lieu (ex: 3 mois à compter de la prise de mandat), les thèmes obligatoirement abordés lors de cet entretien: point sur les objectifs professionnels, prise en compte des responsabilités représentatives dans la fixation des objectifs, aménagement du poste de travail, mise en place d'un plan de formation individuel pour maintenir l'employabilité ...

Accord sur les moyens et les carrières

Information et formation des managers (notamment de proximité) aux relations sociales et au droit du travail
Garanties apportées en matière d'évaluation professionnelle (ne pas évaluer le mandat mais évaluer sans considération du mandat), faire un point d'étape sur la conciliation mandat/vie professionnelle, sur l'évolution salariale et l'évolution de la carrière. Mettre en place des entretiens intermédiaires avec le RH pour faire un point sur l'évolution de carrière, sur les enjeux...

Préavis de retour à l'activité professionnelle, entretien de fin de mandat 6 mois avant la fin du mandat, mise en place d'un retour progressif au poste de travail avec accompagnement (formation, VAE, bilan de compétences). Mise en place d'un entretien de reprise d'activité pouvant avoir lieu dans les 6 mois de la reprise pour faire un point et un bilan. Mise en place d'un accompagnement personnalisé.

Pour conclure

- **Le Code du Travail prévoit un cadre législatif qui peut être encore largement amélioré.** Une négociation spécifique doit s'ouvrir en 2025 pour renforcer la reconnaissance des compétences acquises lors des mandats. Le certificat introduit en 2018 est un dispositif reste peu mobilisé.
- **On regrette que la loi n'ait repris que partiellement les propositions du rapport Simonpoli,** celui-ci ayant préconisé de rendre obligatoire l'entretien de début et de fin de mandat pour tous les représentants ainsi que de renforcer les obligations de l'employeur en matière de formation et de valorisation des expériences et compétences acquises.
- **Néanmoins, le Code du Travail laisse à la négociation une large place pour définir un cadre propice à l'exercice de fonctions syndicales et représentatives.** Si des obligations pèsent sur l'employeur, il a aussi intérêt à encourager un dialogue de qualité en donnant aux représentants du personnel des moyens, formations, garanties et perspectives.
- **Les outils sont là pour amorcer une évolution mais du chemin reste à parcourir pour que le regard de certaines directions sur la représentation des salariés change.** L'enjeu des services RH est déjà que la hiérarchie intermédiaire (management direct) ne voit pas uniquement le mandat comme moins de temps disponible pour l'activité opérationnelle.

- **Assistance** aux élus et syndicats
- **Formation** (organisme agréé CSE et SSCT)
- **Expertise**
- **Enquêtes et sondages**

ALINEA

Tel 01 40 01 00 44

alinea@lesdroitsducse.com

www.lesdroitsduCSE.com