

Les représentants du personnel : quels profils pour quelles fonctions ?

En 2023, 601 000 salariés, soit environ 6 % des effectifs des établissements privés de plus de 10 salariés, exercent un mandat d'élu ou de délégué syndical. Ce nombre est en baisse de plus de 4 % par rapport à 2017, bien que l'effectif total de salariés augmente légèrement. Le nombre de mandats exercés diminue de 14 %, sous l'effet notamment de la fusion des anciennes instances représentatives du personnel (IRP) par les ordonnances travail de 2017. La proportion des représentants du personnel (RP) accomplissant un seul mandat augmente (+8 points entre 2017 et 2023, de 68 % à 76 %). 25 % des RP sont engagés dans un mandat depuis moins d'un an, en hausse de 11 points depuis 2017. L'activité des représentants du personnel s'intensifie en 2023 par rapport à 2017, avec notamment davantage de temps consacré à la participation aux instances de représentation.

En moyenne, les délégués syndicaux affichent une ancienneté dans l'établissement plus élevée que les salariés ayant uniquement un mandat d'élu. La parité femmes-hommes parmi les représentants du personnel s'améliore, dans la mesure où les femmes constituent désormais 42 % des RP, comme parmi l'ensemble des salariés ; elles restent néanmoins sous-représentées parmi les délégués syndicaux. Les RP se distinguent des autres salariés par un taux d'adhésion syndicale élevé (53 %, contre 11 % des salariés en moyenne) et un engagement sociétal plus important (bénévolat, etc.).

Dans 21 % des établissements dotés d'IRP, les directions déclarent qu'au moins un dispositif d'accompagnement du parcours professionnel des représentants du personnel est en place, mais, selon ces derniers, ce ne serait le cas que dans 12 % des établissements.

Après les importantes réformes en matière de relations professionnelles et d'instances représentatives du personnel (IRP) ([encadré A en ligne](#)) instaurées par les ordonnances travail de septembre 2017, combien de salariés exercent des mandats d'élus du personnel ou de délégués syndicaux en 2023 sur leur lieu de travail ? Qui sont-ils et en quoi se différencient-ils de leurs collègues ? De quels moyens disposent-ils pour remplir leur mandat ?

C'est à partir des volets « salariés » et « représentants du personnel » de [l'enquête Reponse 2023](#) que ces questions sont étudiées, dans une perspective comparative avec les résultats de [l'enquête Reponse 2017](#) ([encadré B en ligne](#)).

Une nette réduction du nombre de mandats entre 2017 et 2023

En 2023, 601 000 salariés – soit près de 6 % des salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé (hors agriculture) – exercent au moins un mandat de représentant du personnel. Ces salariés se partagent 793 000 mandats : mandats de délégué syndical (DS)¹, d'élu titulaire ou suppléant au comité social et économique (CSE), autres mandats, éventuellement accompagnés d'une fonction de représentant de proximité ou de membre de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Entre 2017 et 2023, le nombre de salariés exerçant un mandat diminue de plus de 4 % en moyenne (de 16 % lorsqu'ils travaillent dans des entreprises de 300 salariés ou plus), en dépit d'une légère progression du nombre de salariés, et le nombre total de mandats baisse de 14 %².

¹ Les rares représentants de la section syndicale d'un syndicat non représentatif sont assimilés aux délégués syndicaux.

² En 2017, 629 000 salariés exercent au moins un mandat (un peu plus de 6 % de l'ensemble des salariés du champ) et se partagent 918 000 mandats au total. Le nombre de salariés RP déclarés en 2017 peut être sous-estimé dans la mesure où titulaires et suppléants n'y sont pas nécessairement inclus, comme en 2023 [1].

Le remplacement des anciennes instances par une instance unique suite aux ordonnances travail réduit mécaniquement le nombre de sièges à pourvoir et de mandats exercés dans les établissements et les entreprises de plus de 50 salariés. Par ailleurs, dans les établissements et les entreprises les plus grandes, le nombre minimal légal d'élus au CSE est sensiblement inférieur à celui, cumulé, des anciennes instances représentatives. Cette évolution est également due à la mise en place des instances élues du personnel sur des périmètres plus larges au sein des entreprises multisites, ce qui contribue à la diminution du nombre total d'instances dans ce type d'entreprises [2].

La fusion des anciennes IRP et la centralisation accrue de leur implantation correspondent à l'un des objectifs de la réforme de 2017. Cela contribue à un éloignement des élus vis-à-vis des salariés, ainsi qu'à une intensification du travail de représentation au sein du CSE, qui concentre l'ensemble des prérogatives exercées auparavant par plusieurs types d'IRP (délégué du personnel, comité d'établissement ou d'entreprise, comité d'hygiène, sécurité et condition de travail) ([encadré A en ligne](#)) [3] [4].

Un seul mandat pour près de trois représentants du personnel sur quatre

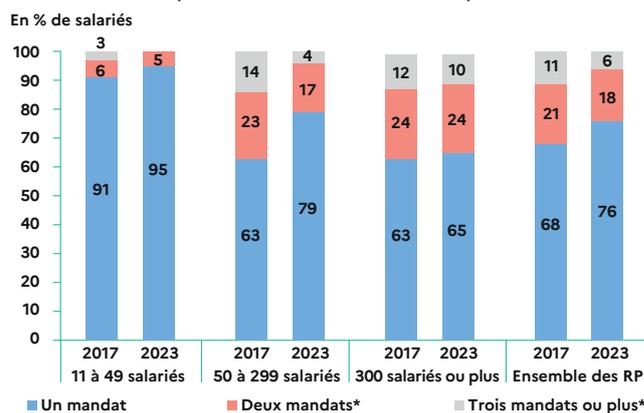
La fusion des anciennes IRP se traduit mécaniquement par une réduction du cumul des mandats. La très grande majorité des représentants du personnel exercent un seul mandat. Cette proportion augmente sensiblement en six ans (76% en 2023, contre 68% en 2017, graphique 1). *A contrario*, la part de représentants du personnel (RP) accomplissant trois mandats ou plus baisse presque de moitié (6%, contre 11%). Le cumul de mandats (élu, délégué syndical, autre mandat) et de fonctions de représentant de proximité ou de membre de la CSSCT reste plus fréquent dans les grandes entreprises : 34% des RP des entreprises de 300 salariés ou plus cumulent au moins deux mandats (ou un mandat et une fonction), contre 21% de ceux qui travaillent dans les entreprises de 50 à 299 salariés.

En 2023, 86% des représentants du personnel exercent au moins un mandat d'élu au CSE : 64% n'ont que ce mandat, 9% détiennent aussi au moins un mandat de délégué syndical et 13% cumulent ce mandat d'élu avec d'autres mandats (hors DS) ou des fonctions de représentant de proximité ou de membre de la CSSCT. 17% des RP sont délégués syndicaux, dont 7% uniquement DS (graphique 2).

Un quart des représentants du personnel engagés dans les instances de dialogue social depuis moins d'un an

25% des RP déclarent exercer un mandat depuis moins d'un an et 64% depuis au plus quatre ans (contre respectivement 14% et 60% en 2017) [1] (tableau 1). Mais l'ancienneté varie selon le type de mandat : les délégués syndicaux, qui ont souvent l'expérience de mandats électifs, sont plus anciens que les élus, 33% exerçant un mandat depuis dix ans ou plus, contre 10% des élus non DS.

GRAPHIQUE 1 | Nombre de mandats et de fonctions par représentant du personnel selon la taille de l'entreprise en 2017 et 2023



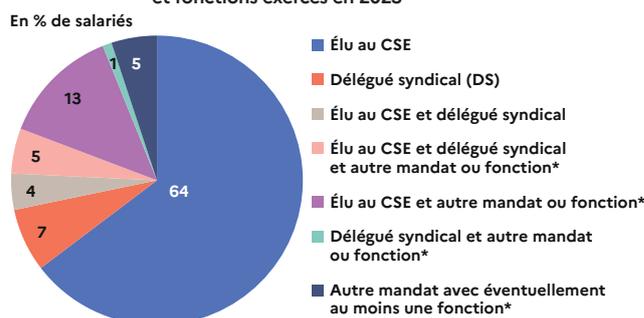
* Le nombre de mandats couvre non seulement les mandats mais aussi les fonctions correspondant à celles exercées par les représentants de proximité ou les membres de CSSCT.

Lecture : 17% des représentants du personnel qui travaillent dans des entreprises de 50 à 299 salariés en 2023 détiennent deux mandats (ou un mandat et une fonction).

Champ : France métropolitaine ; salariés exerçant au moins un mandat de représentant du personnel dans les établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023, volet « salariés ».

GRAPHIQUE 2 | Représentants du personnel (RP) selon les mandats et fonctions exercés en 2023



* Un mandat autre que celui d'élu du CSE ou de DS ; une fonction de représentant de proximité ou de membre de la CSSCT.

Lecture : en 2023, 64% des salariés détenant au moins un mandat de RP exercent uniquement un mandat d'élu au CSE.

Champ : France métropolitaine ; salariés exerçant au moins un mandat de RP dans les établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

TABLEAU 1 | Représentants du personnel (RP) selon l'ancienneté dans un mandat en 2023

Ancienneté	En % de salariés		
	Délégués syndicaux	Élus non délégués syndicaux	Ensemble des RP
Moins de 1 an	12	29	25
1 à 4 ans	29	42	39
5 à 9 ans	26	20	21
10 ans ou plus	33	10	14

Lecture : 39% des représentants du personnel exercent un mandat depuis un à quatre ans en 2023.

Champ : France métropolitaine ; salariés exerçant au moins un mandat de RP dans les établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

TABLEAU 2 | Représentants du personnel selon l'ancienneté dans l'entreprise, le temps de travail et le mandat en 2023

En % de salariés

	Délégués syndicaux	Élus non délégués syndicaux	Ensemble des RP	Ensemble des salariés
Ancienneté dans l'entreprise				
7 ans au plus	15	28	26	43
8 à 12 ans	14	20	19	16
13 à 17 ans	16	17	16	12
18 à 27 ans	30	22	24	17
28 ans ou plus	25	13	15	12
Temps de travail				
Temps complet	90	91	90	87
Temps partiel	10	9	10	13

Lecture : 26 % des RP ont sept ans d'ancienneté au plus dans l'entreprise.
 Champ : France métropolitaine ; salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.
 Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

La mise en place d'une instance unique entre 2018 et 2019 (et son renouvellement quatre ans plus tard³) peut attirer de nouveaux salariés parmi les RP [5]. Ce renouvellement des RP s'inscrit dans un contexte (antérieur à la crise sanitaire) d'augmentation des carences totales, faute de candidats au premier et au deuxième tour des élections des premiers CSE [2]. Cela peut en partie s'expliquer par le découragement de salariés et d'anciens RP face à la diminution des moyens (nombre d'élus, d'instances et d'heures de décharge) et à la forte technicisation du rôle des RP [5] [6].

Bien qu'en baisse, l'ancienneté des RP dans l'entreprise demeure bien supérieure à celle de la moyenne des salariés (tableau 2) : 55 % y travaillent depuis plus de douze ans, contre 41 % de l'ensemble des salariés (respectivement 60 % et 44 % en 2017). Les DS sont toujours les plus anciens puisque 71 % travaillent dans l'établissement depuis plus de douze ans (69 % en 2017). L'adhésion syndicale et l'engagement dans des mandats représentatifs vont de pair habituellement avec une stabilité de l'emploi et une insertion durable dans le monde du travail [1] [7]. Cela peut également être rapproché du fait que les RP travaillent un peu moins souvent à temps partiel que la moyenne des salariés (tableau 2).

La parité femmes-hommes parmi les élus, pas encore parmi les délégués syndicaux

La parité relative entre les femmes et les hommes représentants du personnel s'observe pour la première fois en 2023 : 42 % de femmes, contre 58 % d'hommes, correspondant à la répartition de l'ensemble des salariés (tableau 3). En 2017, les femmes représentent 42 % des salariés, mais 38 % des RP.

Cette parité relative ne concerne cependant pas tous les mandats : les femmes restent largement sous-représentées parmi les DS (34 %), alors qu'elles sont légèrement surreprésentées parmi les

TABLEAU 3 | Représentants du personnel selon le sexe, l'âge et le mandat en 2023

En % de salariés

	Délégués syndicaux	Élus non délégués syndicaux	Ensemble des RP	Ensemble des salariés
Sexe				
Femmes	34	44	42	42
Hommes	66	55	58	58
Âge				
Moins de 30 ans	3	8	7	13
30 à 39 ans	13	26	23	24
40 à 49 ans	32	28	29	27
50 à 59 ans	39	32	33	28
60 ans ou plus	13	6	7	7

Lecture : 42 % des représentants du personnel sont des femmes.
 Champ : France métropolitaine ; salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.
 Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

élus (44 %). En 2017, seuls 27 % des DS sont des femmes, ce qui témoigne tout de même de leur progression en six ans [8].

La répartition des RP par catégorie socioprofessionnelle est relativement proche de celle de l'ensemble des salariés, même si les cadres s'engagent proportionnellement un peu moins dans ces fonctions que les autres salariés ([graphique A en ligne](#)). Les techniciens agents de maîtrise sont légèrement surreprésentés, surtout parmi les DS, ainsi que les ouvriers, dans une moindre mesure.

La présence syndicale varie selon les secteurs. Ceux des services hors transport-entreposage, où les employés sont très nombreux, et où se concentre un nombre élevé d'emplois occupés majoritairement par des femmes, sont souvent moins dotés de syndicats [4] [7]. Selon les secteurs, certaines catégories socioprofessionnelles (CSP) sont plus ou moins présentes parmi les RP. Ainsi, dans la construction, la CSP des ouvriers est de loin la plus nombreuse, mais elle est sous-représentée parmi les DS et les élus par rapport aux autres CSP. Dans le commerce et la réparation automobile, les cadres et les professions intermédiaires sont surreprésentés notamment parmi les DS, à l'inverse des employés, catégorie la plus importante, et surtout des ouvriers.

Les représentants du personnel : des salariés plus engagés à la fois sur leur lieu de travail et en dehors

Les salariés RP se distinguent fortement par leur engagement syndical : 53 % de ceux qui détiennent un mandat d'élu ou de DS déclarent être syndiqués en 2023 (56 % en 2017) (tableau 4). Parmi les élus au CSE qui ne sont pas aussi DS, la part des syndiqués est de 50 % en 2023 (48 % en 2017), contre 11 % sur l'ensemble des salariés du champ (cette dernière part étant stable par rapport à 2017) [1].

³La durée des mandats peut être réduite à deux ou trois ans par accord d'entreprise.

TABLEAU 4 | Salariés selon leur engagement syndical, associatif ou politique et l'exercice d'un mandat de représentant du personnel (RP) en 2023

En % de salariés

	Ensemble des salariés	dont salariés syndiqués	Ensemble des RP	dont élus non délégués syndicaux	dont délégués syndicaux
Adhérent à un syndicat	11	-	53	50	-
Affilié à un syndicat dans le passé	7	-	5	6	-
Adhérent à un parti politique	1	3	6	3	6
Bénévole dans une association	12	15	18	15	24
Autre engagement	3	5	8	5	11

Lecture : en 2023, 24 % des salariés RP qui ont au moins un mandat de délégué syndical (DS) sont bénévoles dans une association.

Champ : France métropolitaine ; salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

Par ailleurs, plus souvent que les autres salariés, les RP ont d'autres engagements extérieurs à l'entreprise, notamment politiques ou associatifs (tableau 4).

Une intensification de l'activité des représentants du personnel

Dans un contexte de fusion et de centralisation des instances aux larges prérogatives, ainsi que de réduction du nombre d'élus, l'activité des représentants du personnel s'intensifie. Ainsi, en 2023, dans les établissements dotés de RP, ces derniers déclarent bien plus souvent passer beaucoup de leur temps en réunion d'instance représentative au cours des trois dernières années (59 %, contre 31 % en 2017, [tableau A en ligne](#)).

De même, en 2023, dans 34 % des établissements, le RP interrogé affirme consacrer « beaucoup ou presque tout son temps » à la négociation collective d'entreprise (contre seulement 26 % en 2017). Ces activités de représentation dans les instances ou dans la négociation d'accords d'entreprise sont encore plus fréquentes en présence d'organisations syndicales.

Par ailleurs, les RP déclarent significativement plus souvent en 2023 qu'en 2017 consacrer « beaucoup ou presque tout leur temps » à « la gestion et à l'accompagnement des conflits », à « l'élaboration de propositions quant aux orientations sociales et économiques de l'entreprise » ou encore à « la représentation des salariés devant la hiérarchie ». En 2023, dans plus de la moitié des établissements, les contacts et les discussions avec les salariés occupent toujours beaucoup élus et délégués syndicaux, et même un peu plus qu'en 2017.

Un crédit d'heures de délégation insuffisant dans près d'un quart des établissements

Le droit d'exercer un mandat d'élu titulaire ou de délégué syndical sur le temps de travail (en dehors des réunions du CSE et de celles organisées dans le cadre des négociations)

TABLEAU 5 | Crédit d'heures mensuel moyen par représentant du personnel (RP), temps effectivement consacré à la représentation des salariés et contrôle par la direction, en 2023

En % d'établissements

	Ensemble des RP	Taille de l'entreprise		
		11-49 salariés	50-199 salariés	200 salariés ou plus
Décharge ou crédit d'heures mensuel moyen par RP				
0 heure	11	16	11	6
1 à 9 heures	13	18	16	6
10 à 19 heures	26	39	24	13
20 à 34 heures	26	8	33	39
35 à 74 heures	8	1	3	20
75 heures ou plus	5	0	2	12
Sans limite d'heures	3	6	3	1
Ne sait pas	8	12	8	3
Temps consacré à la représentation du personnel par rapport aux heures de délégation				
Supérieur	23	11	14	39
Inférieur	35	46	37	25
Équivalent	40	42	47	32
Ne sait pas	3	1	2	4
Contrôle strict de la direction, lorsqu'un crédit d'heures est fixé	20	13	15	29

Lecture : en 2023, dans 26 % des établissements dotés de RP, ceux-ci disposent en moyenne d'une décharge mensuelle (ou d'un crédit) de 10 à 19 heures.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « représentants du personnel ».

se traduit par l'attribution d'un nombre mensuel de crédits d'heures de délégation. Leur volume est établi par accord. À défaut, il est défini dans le code du travail en fonction de l'effectif de l'établissement ou de l'entreprise ([R 2314-1](#))⁴.

Dans 11 % des établissements, le RP interrogé déclare ne pas disposer de crédit d'heures pour exercer son mandat (moins de 10 % en 2017). Dans 8 % des établissements, il ignore s'il en dispose, comme en 2017 (tableau 5). L'absence de crédit d'heures de délégation concerne surtout les RP des établissements d'entreprises de 11 à 49 salariés. En revanche, dans 12 % des établissements d'entreprises de 200 salariés ou plus,

⁴ Le code du travail ne prévoit aucune heure de délégation pour les élus suppléants et les représentants de proximité. Ces derniers peuvent en bénéficier dans le cadre d'un accord d'entreprise.

le RP interrogé déclare disposer d'une décharge équivalant au moins à un mi-temps (75 heures mensuelles ou plus).

Dans trois établissements sur quatre dotés de RP, ces derniers ne dépassent pas le crédit d'heures qui leur est accordé pour exercer leur mandat (près de huit sur dix en 2017) : dans plus de trois cas sur dix (35 %), ils y consacrent un temps inférieur (contre 45 % en 2017), dans quatre sur dix un temps équivalent (40 %). Inversement, dans un quart des établissements, le crédit d'heures de délégation est inférieur au temps consacré à la représentation du personnel. C'est dans les établissements des entreprises de 200 salariés ou plus que les RP excèdent plus souvent leurs heures de délégation (39 %), alors que dans les établissements d'entreprises plus petites, ils sont plus nombreux à ne pas les utiliser intégralement (46 %).

Selon les RP, ces crédits d'heures de délégation font l'objet de contrôles stricts des directions dans 20 % des établissements (19 % en 2017), contrôles plus fréquents dans les établissements des entreprises de 200 salariés ou plus.

Une utilisation répandue des outils numériques

Autorisé temporairement sans limitation au cours de la crise sanitaire liée au covid-19, à partir de novembre 2020, le recours

à la visioconférence pour réunir le CSE est à nouveau limité à trois fois par année civile depuis octobre 2021. Toutefois, cette pratique peut faire l'objet d'un accord d'entreprise qui en définit la fréquence et les circonstances ([article L 2315-4 du code de travail](#)).

En 2022, la tenue de réunions en visioconférence concerne près de quatre établissements dotés de CSE sur dix, selon les RP (tableau 6). Les avis sur l'efficacité des outils de visio- ou audioconférence sont cependant mitigés, en particulier dans les établissements des plus grandes entreprises. Ainsi, dans 33 % de ceux où ces moyens sont utilisés en 2022, les RP déclarent qu'ils « les placent dans une position défavorable face à la direction » ; cet avis atteint même 45 % dans les établissements des entreprises de 200 salariés ou plus. Dans une majorité d'établissements, le RP reconnaît que la visio- ou l'audioconférence permettent d'entrer en contact avec un nombre plus important de salariés, mais environ un RP sur cinq seulement qualifie ces contacts de « réels échanges » dans les unités de 50 salariés ou plus.

Si, dans 51 % des établissements dotés de RP, les membres du CSE disposent d'un local indépendant où se réunir et recevoir les salariés, et si les panneaux où afficher les informations sur l'activité du CSE sont massivement présents et accessibles à l'ensemble du personnel, les RP communiquent de plus en plus fréquemment par mail avec leurs collègues. Ainsi, dans la majorité des établissements, élus et délégués syndicaux disposent de l'ensemble des adresses électroniques

TABLEAU 6 | Moyens à la disposition des représentants du personnel (RP) selon la taille de l'entreprise, en 2023

	Ensemble	Taille de l'entreprise		
		11-49 salariés	50-199 salariés	200 salariés ou plus
En % d'établissements				
Les élus du CSE/CE...				
... disposent d'un local indépendant	51	24	61	69
... disposent de panneaux d'affichage accessibles pour l'information des salariés	87	84	90	86
... utilisent au moins une fois la visio- ou l'audioconférence pour se réunir en 2022	39	22	42	55
Lorsqu'ils utilisent au moins une fois la visio- ou l'audioconférence, les élus de CSE/CE jugent que ces outils...				
... permettent d'entrer en contact avec davantage de salariés	55	50	66	51
... permettent de réels échanges avec les salariés	55	58	20	23
... rendent les échanges avec la direction moins tendus	20	17	18	23
... placent les RP dans une position plus défavorable face à la direction	33	24	21	45
Les RP (tous mandats confondus)...				
... disposent de la liste mail de l'ensemble des salariés	65	65	71	60
... disposent de la liste mail d'une partie des salariés	14	12	12	17
... ne disposent pas de la liste mail des salariés	16	16	12	18
Question sans objet : pas de mail professionnel	5	7	5	5
Les RP (tous mandats confondus) effectuent des envois généralisés de courriers électroniques au cours des trois dernières années...				
... au moins une fois par trimestre	40	37	41	43
... au moins une fois par an, mais moins d'une fois par trimestre	11	9	15	11
... moins d'une fois par an (ou jamais*)	22	28	22	18
... jamais, parce que non autorisé par la direction	7	3	3	12
... jamais, faute de disposer de cette technologie	20	24	19	17

* Bien que cela soit possible et autorisé.

Lecture : dans 55 % des établissements des entreprises de 200 salariés ou plus dotés de RP, ceux-ci utilisent au moins une fois la visio- ou l'audioconférence pour se réunir en 2022. Parmi ces derniers, 51 % jugent que ces outils permettent d'entrer en contact avec davantage de salariés.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel ».

TABLEAU 7 | Moyens d'information des salariés sur les activités des représentants du personnel (RP) ou des syndicats, en 2023

	En % de salariés
Discussions avec les collègues	45
Tracts papiers, journaux, panneaux d'affichage	41
Courriers électroniques	41
Discussions avec RP	29
Réunions du personnel	12
Réseaux sociaux	5

Lecture : en 2023, 41 % des salariés sont informés des activités des RP ou des syndicats par des courriers électroniques.

Champ : France métropolitaine ; salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

TABLEAU 8 | Mise en place, selon les représentants du personnel (RP), d'une base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) dans les établissements de 50 salariés ou plus dotés d'instances, en 2023

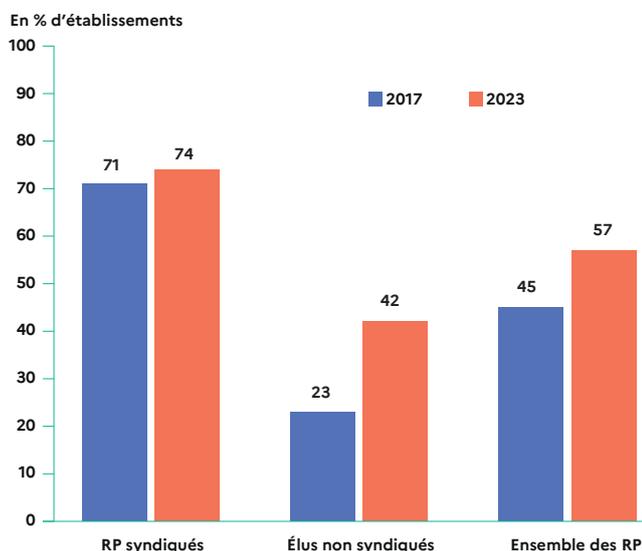
	En % d'établissements
Établissements dont la BDESE est en place ou en voie de l'être	60
dont mise en place de la BDESE avec la participation des RP	18
Établissements sans BDESE	25
Ne sait pas s'il y en a	15

Lecture : en 2023, selon les RP, 60 % des établissements de 50 salariés ou plus dotés de RP disposent d'une BDESE ou celle-ci est en cours de mise en place.

Champ : France métropolitaine ; établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé non agricole couverts par un CSE.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « représentants du personnel ».

GRAPHIQUE 3 | Part des établissements où les représentants du personnel (RP) bénéficient d'une ou plusieurs formations dans le cadre de leur(s) mandat(s), en 2023 et 2017



Lecture : en 2023, dans 57 % des établissements dotés de RP, ces derniers bénéficient d'une ou plusieurs formations.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023, volet « représentants du personnel ».

professionnelles du personnel (65 % des établissements dotés de RP) et envoient, au cours des trois années précédant l'enquête 2023, des courriers électroniques généralisés au moins une fois par trimestre dans 40 % des établissements (contre 24 % dans les trois années précédant l'enquête 2017).

Cependant, les outils numériques ne se substituent pas pour autant pleinement à d'autres moyens de communication plus traditionnels. Les discussions entre collègues restent le moyen par lequel les salariés sont le plus souvent informés des activités de leurs représentants (45 %), juste devant les courriers électroniques d'une part et les tracts, les journaux, les panneaux d'affichage d'autre part (cités respectivement par 41 % des salariés dans les deux cas) (tableau 7). Les discussions avec les RP et les réunions du personnel sont beaucoup moins souvent évoquées (respectivement par 29 % et 12 % des salariés).

BDESE, formation, experts extérieurs : des ressources inégalement mobilisées

La base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), instituée à la suite de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, permet à l'employeur de fournir aux RP des informations économiques, stratégiques et sociales concernant l'entreprise. Régulièrement actualisée, elle constitue pour les RP une ressource importante leur permettant d'avoir une vision du devenir de l'entreprise sur plusieurs années, de disposer d'informations pertinentes pour discuter avec la direction et de rendre des avis motivés lors de consultations du CSE.

Obligatoire dans les entreprises de 50 salariés ou plus, la BDESE n'est pourtant présente, ou en cours de mise en œuvre, que dans 60 % des établissements de cette taille⁵ dotés de RP, selon ces derniers (tableau 8). Dans un quart des établissements de 50 salariés ou plus, le RP interrogé déclare ne pas en disposer, et dans 15 %, les RP ignorent s'il en existe une. Par ailleurs, dans moins d'un tiers des établissements dotés de RP et disposant d'une BDESE, les RP déclarent avoir participé, ou participer, à son élaboration (18 % de l'ensemble des établissements couverts par un CSE).

La mise en place d'une instance unique, concentrant l'ensemble des prérogatives auparavant partagées entre différents types d'instances, renforce l'importance de la formation et de l'accès à l'expertise extérieure pour les RP : il s'agit de deux leviers permettant d'accroître les compétences des RP en vue notamment des consultations du CSE et des négociations d'accords collectifs.

Dans plus de la moitié (57 %) des établissements dotés de RP, ces derniers bénéficient d'au moins une formation pour exercer leur mandat en 2023 (graphique 3). Cette proportion est en hausse de 12 points par rapport à 2017, ce qui pourrait s'expliquer en partie par le fait que ces formations sont obligatoires pour les nouveaux élus. La présence d'organisations

⁵ L'enquête Reponse est menée auprès des établissements, et non des entreprises ; de fait, elle ne permet pas d'apprécier directement la couverture des entreprises de 50 salariés ou plus par une BDESE, champ où cette dernière est obligatoire.

TABLEAU 9 | Part des établissements où les représentants du personnel (RP) recourent à des experts extérieurs à l'entreprise au cours des trois dernières années, selon la taille de l'entreprise, en 2023

	En % d'établissements			
	Ensemble	11-49 salariés	50-199 salariés	200 salariés ou plus
Recours au moins une fois à des experts extérieurs à l'entreprise	27	10	23	46
<i>dont plusieurs fois</i>	16	4	12	30
<i>dont une fois</i>	11	6	10	16

Lecture : en 2023, dans 46 % des établissements des entreprises de 200 salariés ou plus dotés de RP, ces derniers recourent à des experts extérieurs au cours des trois dernières années.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « représentants du personnel ».

syndicales (DS ou élu sur liste syndicale) assure une plus grande fréquence de la formation : 74 % des RP en bénéficient dans ce cas, contre 42 % en l'absence de syndicats.

Enfin, en 2023, dans 27 % des établissements dotés de RP, ces derniers ont recours à une expertise extérieure au moins une fois au cours des trois dernières années (tableau 9). Cette fréquence est supérieure dans les entreprises de plus grande taille, qui disposent plus fréquemment de délégués syndicaux : dans 46 % des établissements des entreprises de 200 salariés ou plus, les RP recourent à des experts extérieurs à l'entreprise, contre 23 % de ceux des entreprises de 50 à 199 salariés.

Si la crise sanitaire peut, en partie, expliquer le moindre recours des représentants du personnel à des consultants extérieurs, la modification des conditions de ce recours issue des ordonnances peut également en être à l'origine : dans un certain nombre de cas auparavant pris en charge intégralement par l'employeur, la participation financière du CSE est désormais obligatoire, ce qui peut constituer un frein dans des organisations aux moyens limités.

Le parcours professionnel des RP accompagné dans un établissement sur cinq, selon les représentants de direction

Des réformes successives visant à promouvoir la démocratie sociale⁶ introduisent des mesures de valorisation des carrières des représentants du personnel. Elles instaurent, pour ces salariés, un mécanisme de garantie de non-discrimination salariale, un renforcement du droit aux entretiens individuels avec l'employeur et la reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'un engagement syndical. La règle instituée par les ordonnances de septembre 2017, de limiter à trois le nombre de mandats successifs qu'un membre du CSE d'une

⁶ Dans le prolongement de la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et de celle du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi introduit l'obligation de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des carrières des RP.

⁷ Les entreprises de 50 à 300 salariés peuvent déroger à cette règle par accord préélectoral (art. L 2314-33).

⁸ Cette limitation fait actuellement l'objet de débats. Présenté le 7 mai 2025 en conseil des ministres, un projet de loi transposant l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 sur les seniors, les parcours syndicaux et le chômage prévoit notamment de supprimer la limitation à trois du nombre de mandats successifs des membres du CSE.

TABLEAU 10 | Part des établissements dotés d'un dispositif d'accompagnement du parcours professionnel des RP, en 2023**

	En % d'établissements							
	Oui		En cours		Non		Ne sait pas	
	RD*	RP**	RD	RP	RD	RP	RD	RP
11-49 salariés	12	8	6	4	80	85	3	3
50-199 salariés	18	13	5	4	74	74	3	10
200 salariés ou plus	32	16	3	6	60	69	5	9
Ensemble	21	12	4	4	71	76	3	7

TABLEAU 11 | Types de dispositifs mis en place concernant la carrière des RP, selon les représentants de direction, en 2023

Valorisation des acquis de l'expérience (VAE)	15
Formation(s) pour permettre l'intégration de nouvelles fonctions professionnelles dans l'établissement/entreprise	67
Formation(s) pour permettre la réintégration des anciennes fonctions professionnelles dans l'établissement/entreprise	17
Formation(s) pour permettre la reconversion dans de nouvelles fonctions/activités professionnelles ailleurs que dans l'entreprise	15
Autre	16
Ne sait pas	4

* Représentant de direction.

** Représentant du personnel.

Lecture : en 2023, selon les RD, dans 21 % des établissements dotés de RP, un dispositif d'accompagnement de la carrière de ces derniers est en place et, dans 15 % des cas, il s'agit de VAE ; selon les RP, 12 % des établissements proposent un tel dispositif.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel ».

entreprise de 50 salariés ou plus⁷ peut accomplir, réactualise la pertinence d'un accompagnement des carrières des RP⁸.

Huit ans après l'introduction d'une obligation de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des carrières, 21 % des représentants de direction (RD) attestent en être dotés, dans les établissements de plus de 10 salariés où se trouvent des RP (tableau 10). Toujours selon eux, un tel dispositif est en cours d'élaboration dans 4 % des établissements. Les déclarations des RD et des RP sont toutefois assez différentes au sujet des mesures d'accompagnement des carrières des RP. D'après ces derniers, seuls 12 % des établissements dotés de RP connaissent de telles mesures, et ils en ignorent plus souvent l'existence (près de 10 % dans les établissements des entreprises de 50 salariés ou plus).

Dans la grande majorité des cas (67 %), selon les RD concernés, le dispositif d'accompagnement professionnel des RP prévoit de les former pour leur permettre d'intégrer « de nouvelles fonctions professionnelles dans le même établissement ou dans la même entreprise » (tableau 11).

TABLEAU 12 | Part des salariés promus dans les trois dernières années et perception de leurs perspectives dans les douze mois à venir, selon la syndicalisation et l'exercice d'un mandat, en 2023

	Ensemble des salariés	Dont salariés syndiqués non RP	Ensemble des RP	
			Élus non syndiqués	RP syndiqués
Promotion dans les trois dernières années				
Oui	35	32	40	28
Chances de promotion dans les douze mois à venir				
Très élevées ou élevées	18	13	20	11
Faibles ou nulles	66	75	69	78
Ne sait pas	16	12	10	11
Risque de perte d'emploi dans les douze mois à venir				
Très élevé ou élevé	9	15	9	13
Faible ou nul	74	69	79	71
Ne sait pas	17	17	11	15

Lecture : 28 % des RP syndiqués (qu'ils soient élus ou délégués syndicaux) sont promus dans les trois années précédant l'enquête.

Champ : France métropolitaine ; salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquête Reponse 2023, volet « salariés ».

La mise en œuvre de mesures de reconnaissance de l'engagement syndical telles que la prise en compte de l'expérience acquise au cours d'un mandat s'inscrit dans un contexte de légitimation des acteurs du dialogue social ([éclairage en ligne](#)) et de lutte contre les discriminations liées à l'exercice d'un mandat ou d'une activité syndicale. Pourtant, les représentants du personnel, spécifiquement lorsqu'ils sont syndiqués, continuent de se distinguer des autres salariés et des élus sur liste non syndicale par des perspectives de carrière professionnelle moins favorables. Délégués syndicaux et élus syndiqués bénéficient moins que la moyenne des salariés (28 %, contre 35 %) de promotions dans les trois dernières années (tableau 12). Ils évaluent leurs chances d'avoir une promotion dans les douze mois à 11 %, contre 18 % pour l'ensemble des salariés et 20 % pour les élus non syndiqués⁹. Inversement, 13 % des RP syndiqués estiment très élevé ou élevé le risque de perdre leur emploi dans les douze mois, contre 9 % de l'ensemble des salariés. Enfin, les salariés syndiqués sans mandat se sentent un peu plus menacés pour leur emploi dans un futur proche que les RP syndiqués, qui bénéficient d'un statut de salariés protégés pour préserver leur fonction (comme l'ensemble des RP). ●

⁹ Cela se vérifierait y compris à âge donné (cf. le rapport d'études [Étudier les représentants du personnel pour mieux comprendre les relations de travail et les conditions du partage de la valeur ajoutée](#)).

Maria Teresa Pignoni (Dares)

Pour en savoir plus

- [1] Pignoni M.T. (2019), « [Les représentants du personnel dans l'entreprise : des salariés comme les autres ?](#) », *Dares Analyses* n° 2, janvier.
- [2] Michel C., Pignoni M.T. (2024), « [Les élections professionnelles dans le secteur privé – Entre les deux derniers cycles électoraux \(2013-2016 et 2017-2020\), des élus moins nombreux et des instances plus centralisées](#) », *Dares Résultats* n° 15, février.
- [3] Desage G. (2025), « [Entre renouvellement des instances de représentation du personnel et crise sanitaire, quelle évolution des relations professionnelles entre 2017 et 2023 ?](#) », *Dares Analyses* n° 4, janvier.
- [4] Pignoni M.T. (2025), « [Comment évoluent l'implantation et l'organisation de la représentation des salariés depuis la création des comités sociaux et économiques \(CSE\) ?](#) », *Dares Analyses* n° 41, juillet.
- [5] France Stratégie (2021), « [Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail](#) », rapport, décembre.
- [6] Guillas-Cavan K., Lerais F. et al. (2021), « [Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?](#) », Ires, décembre.
- [7] Pignoni M.T. (2016), « [La syndicalisation en France – Des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique](#) », *Dares Analyses* n° 25, mai.
- [8] Michel C. (2024), « [Vers plus de parité dans les élections professionnelles ?](#) », *Dares Résultats* n° 61, octobre.

Directeur de la publication
Michel Houdebine

Directrice de la rédaction
Anne-Juliette Bessone

Secrétaires de rédaction
Thomas Cayet, Sabine Clerc

Maquettistes
Christophe Chauvin, Valérie Olivier

Mise en page
Dares, ministère chargé du Travail

Réponses à la demande
dares.travail-emploi.gouv.fr/contact

Contact presse
dares.presse@travail.gouv.fr

ISSN 2267 - 4756

La Dares est la direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques du ministère chargé du Travail. Elle contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et plus largement à éclairer le débat économique et social.

dares.travail-emploi.gouv.fr

RETROUVEZ LES DONNÉES DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX SUR NOTRE SITE INTERNET.

