

La représentation des salariés menacée par la charge de travail des élus

Malgré l'augmentation du nombre de salariés, le nombre de représentants du personnel est en baisse depuis 2017. Depuis les ordonnances Macron, ces élus, moins nombreux, ont plus de prérogatives à assumer.

Par [Myriam Dubertrand](#)

Publié le 10 décembre 2025 à 07h00

« Je participe à des réunions sur la pause déjeuner, je réponds aux sollicitations des salariés le soir, parfois le week-end. » Carole Cebe, élue au comité social et économique du Crédit commercial de France (CCF) et déléguée syndicale FO, fait partie des 601 000 salariés exerçant un mandat d' élu ou de délégué syndical. Un chiffre en baisse de plus de 4 % en 2023 par rapport à 2017, et de 16 % dans les entreprises de 300 salariés et plus, en dépit d'une légère progression du nombre de salariés, selon une étude de la Dares, publiée en septembre, sur la représentation du personnel.

Le nombre de mandats exercés diminue, quant à lui, de 14 %. Les ordonnances travail de 2017 sont passées par là et ont fusionné les anciennes instances représentatives du personnel – délégués du personnel, comité d'entreprise et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Une rationalisation bienvenue pour les uns, un affaiblissement de la représentation des salariés pour les autres.

Lire aussi : Article réservé à nos abonnés [La laborieuse relève des représentants des salariés en entreprise](#)

Lire plus tard

« La centralisation du dialogue social a eu comme effet mécanique la baisse du nombre de mandats, et, avec le même périmètre de prérogatives, cela aboutit sans surprise à une intensification de la charge de travail », constate Arnaud Mias, professeur de sociologie à l'université Paris Dauphine-PSL. Conséquences : les représentants du personnel sont débordés par la masse des sujets à traiter et manquent parfois d'expertise. *« En réaction, ils procèdent à des arbitrages, établissant des priorités selon l'urgence ou selon les sujets sur lesquels ils se sentent le plus à l'aise. Cela peut mener à un questionnement quasi identitaire : est-ce que je fournis un travail de qualité au service de la collectivité de travail ? »*, explique Arnaud Mias.

« Le travail s'est intensifié »

Cette charge de travail supplémentaire les oblige à jongler entre leur mandat, leur poste et leur vie personnelle. *« L'articulation avec la vie professionnelle est un vrai problème dans les PME, où le travail retombe sur les collègues, car souvent les heures de délégation ne sont pas prévues dans l'organisation du travail, ce qui peut amener un sentiment de culpabilité »,* note Marie-Laure Billotte, directrice de mission ressources humaines au Groupe 3E, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des instances représentatives du personnel, des élus du personnel et des organisations syndicales.

Le mandat empiète également sur la vie personnelle. D'après une enquête de Secafi et du Centre études & data du groupe Alpha sur les risques psychosociaux des instances représentatives du personnel, menée en octobre 2024, 64 % des représentants du personnel prennent sur leur temps personnel pour mener à bien leur mandat. *« Depuis que je suis au comité social et économique [CSE], je n'ai plus de vie sociale »*, témoigne Carole Cebe, qui, avec vingt-six heures de délégation par mois pour les titulaires du CSE, estime la mission *« infaisable »*.

Lire aussi | Article réservé à nos abonnés [La part des entreprises qui se dotent d'instances représentatives du personnel a baissé](#)

Lire plus tard

A plus forte raison dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Un PSE a été annoncé au CCF, en décembre 2024, touchant 42 % des effectifs. *« C'était violent, se souvient Carole Cebe. Nous avons dû faire face à la sidération, écouter les salariés, comprendre leurs besoins, défendre leurs emplois, revendiquer et négocier. Nous absorbons une forte charge émotionnelle, avec le sentiment de ne jamais en faire assez. A chaque CSE, un représentant du personnel craque et fond en larmes. Depuis le PSE, je suis interpellée de toutes parts, même via mes réseaux sociaux personnels. »*

« Le travail s'est intensifié avec le CSE, qui est un vrai fourre-tout », constate également Richard Paquet, secrétaire du CSE et délégué syndical CGT de la tonnellerie Seguin Moreau (190 salariés), près de Cognac (Charente). Lui aussi évoque la charge mentale : *« Je ne sais pas faire la coupure quand je quitte l'entreprise. Je ramène les problèmes chez moi. Mais, même si je suis parfois démotivé, je ne veux pas baisser les bras, car c'est un devoir de se battre pour le collectif. »*

Mandats moins attractifs

Eric Rappé, délégué syndical central adjoint CFDT Orange, explique : *« Le travail des représentants est usant : il y a de l'affect à gérer, beaucoup de temps passé et souvent une décorrélation entre les efforts fournis et les résultats obtenus. Avec, à la clé, des problèmes psychologiques, des arrêts de travail, voire des burn-out. »*

Un autre sujet de souffrance est la perte de contact avec le terrain. *« Seules 1 % des entreprises ayant un CSE se sont dotées de représentants de proximité »*, estime Arnaud Mias. *« Mais leur rôle n'est pas défini ni les moyens dont ils disposent. C'est une page blanche du code du travail, explique Fabrice Signoretto, vice-président du Cercle Maurice-Cohen, laboratoire d'idées sur les instances représentatives du personnel regroupant syndicalistes, universitaires, avocats et juristes en droit social, experts auprès des CSE et inspecteurs du travail. Les entreprises qui ont le plus souffert du passage au CSE sont celles ayant des sites répartis sur tout le territoire national. Pour elles, la proximité a disparu avec l'éloignement géographique entre les élus et les salariés. »*

Lire aussi : Article réservé à nos abonnés [Bilan des comités sociaux et économiques : comment le dialogue social s'est fragilisé](#)

Lire plus tard

En conséquence, les mandats ne sont guère attractifs, et les organisations syndicales sont inquiètes sur leur capacité à trouver des candidats pour ces missions chronophages et énergivores. *« Avant les ordonnances, il existait des "petits" mandats plus accessibles »*, note

Arnaud Mias. On pouvait ainsi commencer délégué du personnel « pour se faire la main », puis devenir suppléant au CHSCT ou au comité d'entreprise, et enfin titulaire. « *A l'heure où il est difficile de trouver la relève, la récente levée de la limitation à trois mandats est un vrai soulagement dans de nombreuses entreprises* », constate Marie-Laure Billotte. Carole Cebe, elle, affirme vouloir continuer, et ce, malgré la lourdeur de la tâche : « *C'est une question de sens.* »

Les chiffres

76 % des représentants du personnel (RP) accomplissent un seul mandat en 2023, contre 68 % en 2017, selon l'étude de la Dares sur la représentation du personnel publiée en septembre 2025.

59 % de RP déclarent passer « *beaucoup de temps* » en réunion d'instance représentative, contre 31 % en 2017.

34 % d'établissements dans lesquels les RP affirment consacrer « *beaucoup ou presque tout* [leur] *temps* » à la négociation collective d'entreprise, contre 26 % en 2017.

[Myriam Duberland](#)