Etude sur l'état des relations sociales en entreprises – Vague 4

Sondage Ifop pour Syndex

N° 118616
Contacts Ifop :
Flora Baumlin / Marie Fevrat
Département Opinion et Stratégies d'Entreprise
01 45 84 14 44
prenom.nom@ifop.com

Février 2022

syndex
L'EXPERTISE ENGAGÉE

Sommaire

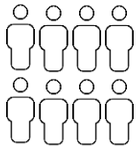
1 - La méthodologie

2 - Les résultats de l'étude

A. Contexte et climat social
B. Connaissance et image du CSE de manière générale
C. Etat des lieux du dialogue social en 2021
D. Perception autour du passage en CSE
E. Effet de la crise sanitaire
F. Nouvelles questions

1 | La méthodologie

La méthodologie 1/2



20 entretiens téléphoniques (env. 45 min – 1h) auprès de représentants du personnel et de représentants de la direction,

10 entretiens auprès de représentants du personnel	10 entretiens auprès de représentants de la direction
▪ 5 issus d'entreprises de moins de 300 salariés, ▪ 5 issus d'entreprises de plus de 300 salariés.	▪ 5 issus d'entreprises de moins de 300 salariés, ▪ 5 issus d'entreprises de plus de 300 salariés.

Etude réalisée par l'Ifop pour Syndex

Echantillons et méthodologies

Salariés : échantillon de **1308** salariés français travaillant dans une entreprise de plus de 50 salariés du secteur privé, échantillon représentatif de la population salariée travaillant dans une entreprise de plus de 50 salariés. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, de secteur d'activité et de région d'habitation.

Représentants du personnel : échantillon de **1127** élus du personnel français, contactés sur la base d'un fichier fourni par Syndex.

Echantillons et méthodologies

Salariés : les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 16 au 22 décembre 2021.

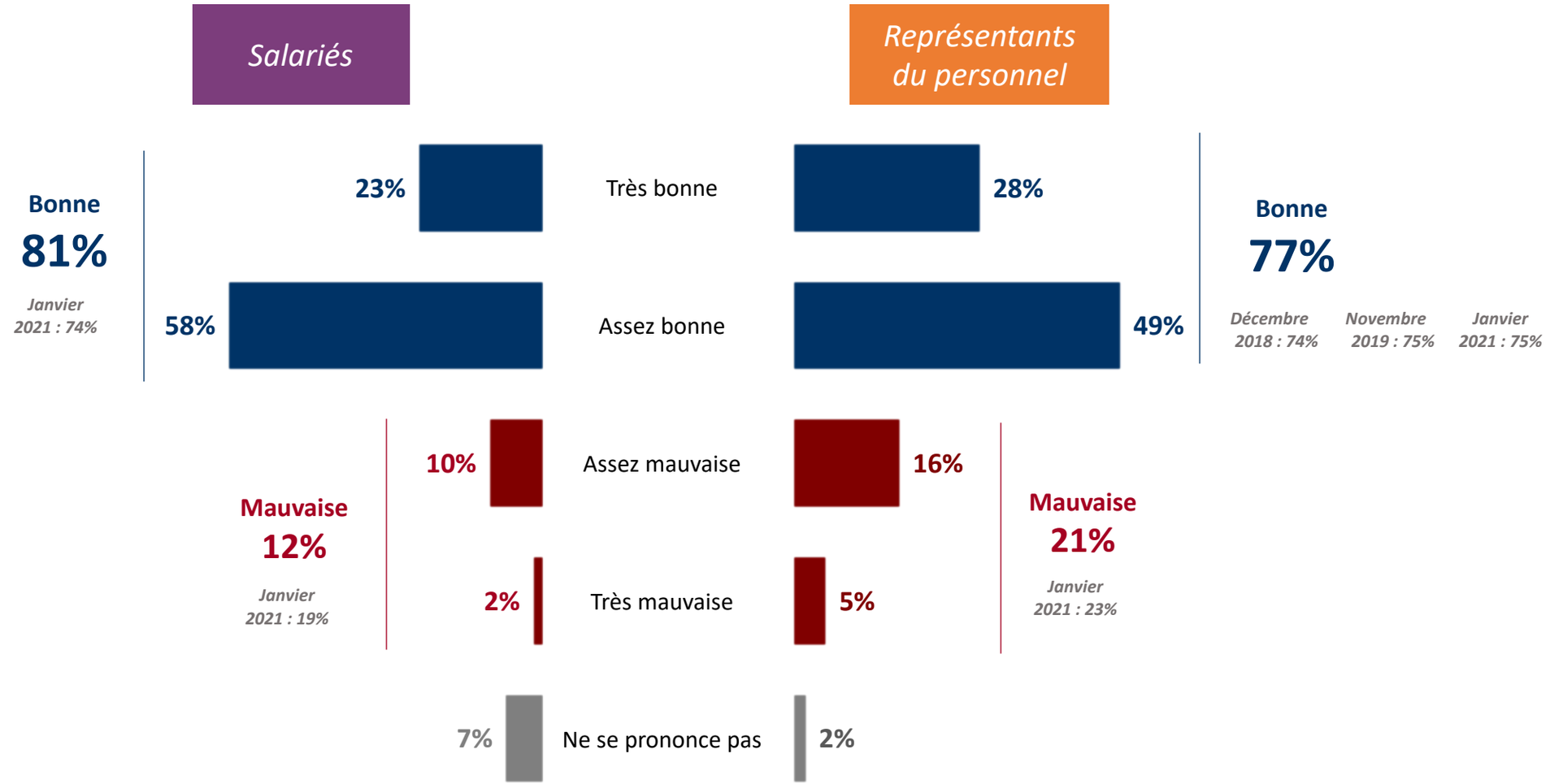
Représentants du personnel : les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 17décembre 2021 au 19 janvier 2022.

2 | Les résultats de l'étude

A | Contexte et climat général

Salariés et RP partagent le constat d'une bonne situation économique de leur entreprise, meilleure qu'en 2021

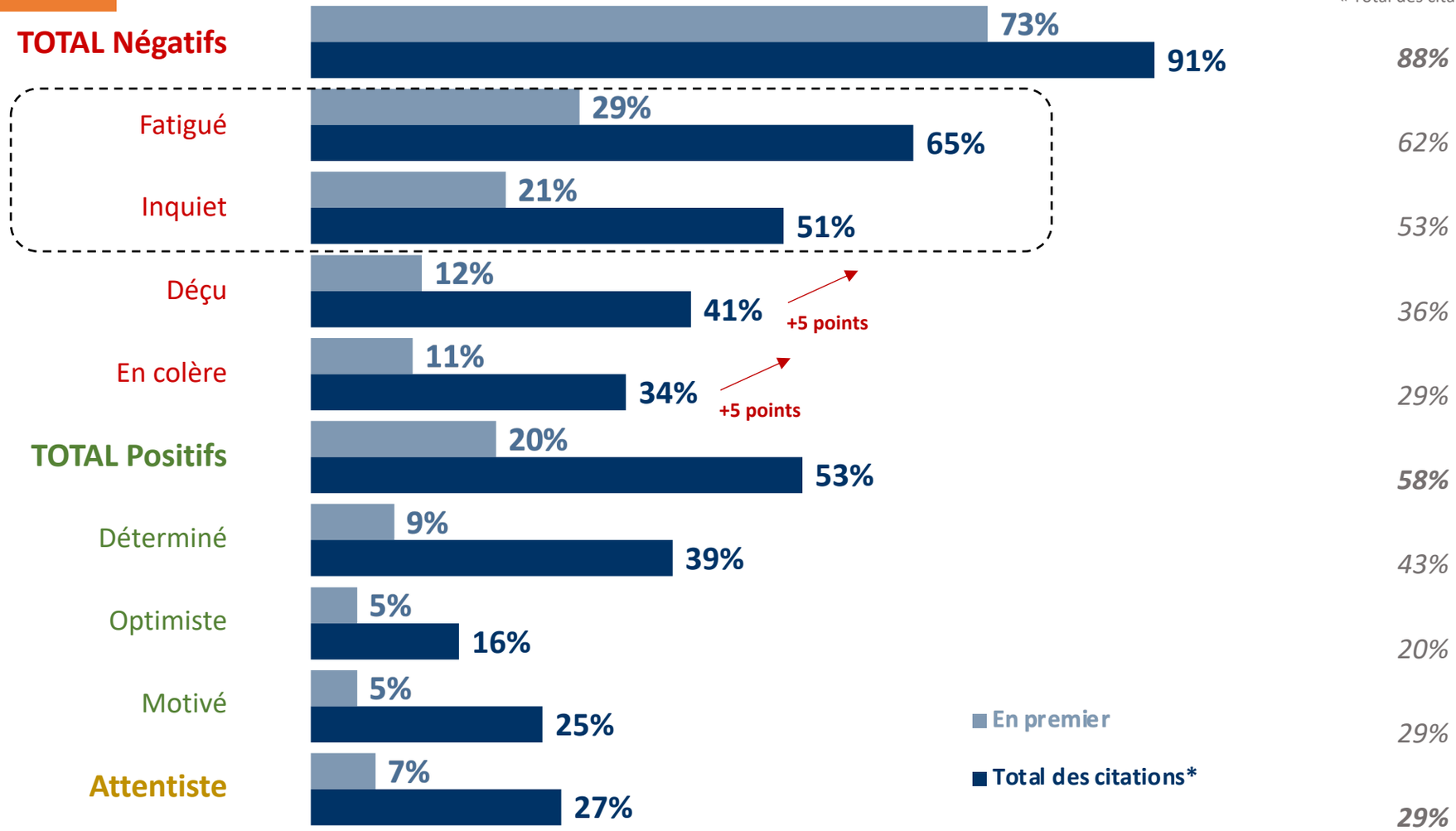
QUESTION : **Tout d'abord, diriez-vous que la situation économique actuelle de votre entreprise est..?**



Toutefois, l'état d'esprit des RP est majoritairement négatif avec une hausse du sentiment de déception et de colère

QUESTION : **Pour vous personnellement, parmi les adjectifs suivants, quels sont ceux qui décrivent le mieux votre état d'esprit actuellement au sein de votre entreprise ? En premier ? En deuxième ? En troisième ?**

RP



(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

Des ressentis très contrastés selon la situation économique de l'entreprise à la suite de la crise sanitaire

« L'entreprise va très mal, on ne sait pas ce qu'il va se passer, depuis 2 ans ça baisse et là c'est l'hécatombe. » RP secteur Plasturgie, 70 salariés, Hauts de France

« Une situation préoccupante avec des pertes d'exploitation, encore en perte en 2021. » RP, secteur Informatique, 100 salariés

« A chaque fois qu'on nous présente le PMT, les chiffres sont bons, on a de nouveaux partenaires qui sont rentrés dans le capital. » RP, secteur Logement social, 800 salariés

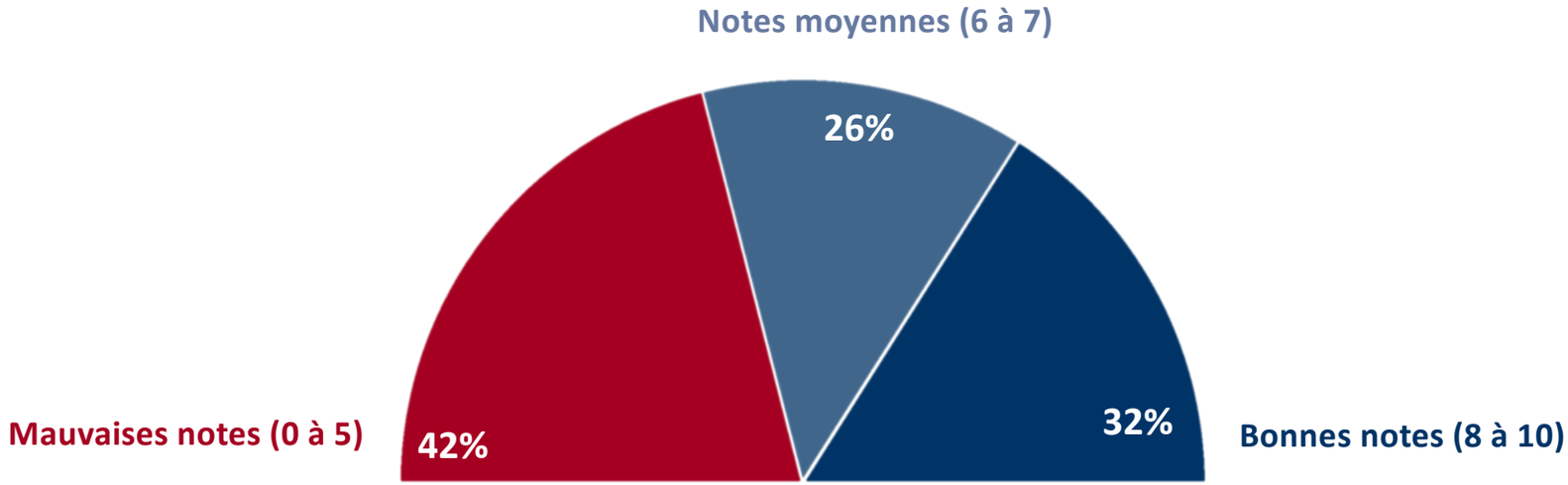
« On a une situation plutôt à la hausse, on a doublé en un an ! » RP, secteur Construction, > 300 salariés

B I Connaissance et image du CSE de manière générale

Les salariés français s'attribuent la note de 5,7/10 quant à leur connaissance du CSE, soit une légère progression par rapport à 2021

QUESTION : **Il existe en entreprise une instance nommée CSE, Comité Social et Economique.**
Sur une échelle de 0 à 10, comment qualifieriez-vous votre niveau de connaissance de cette instance ?

Salariés



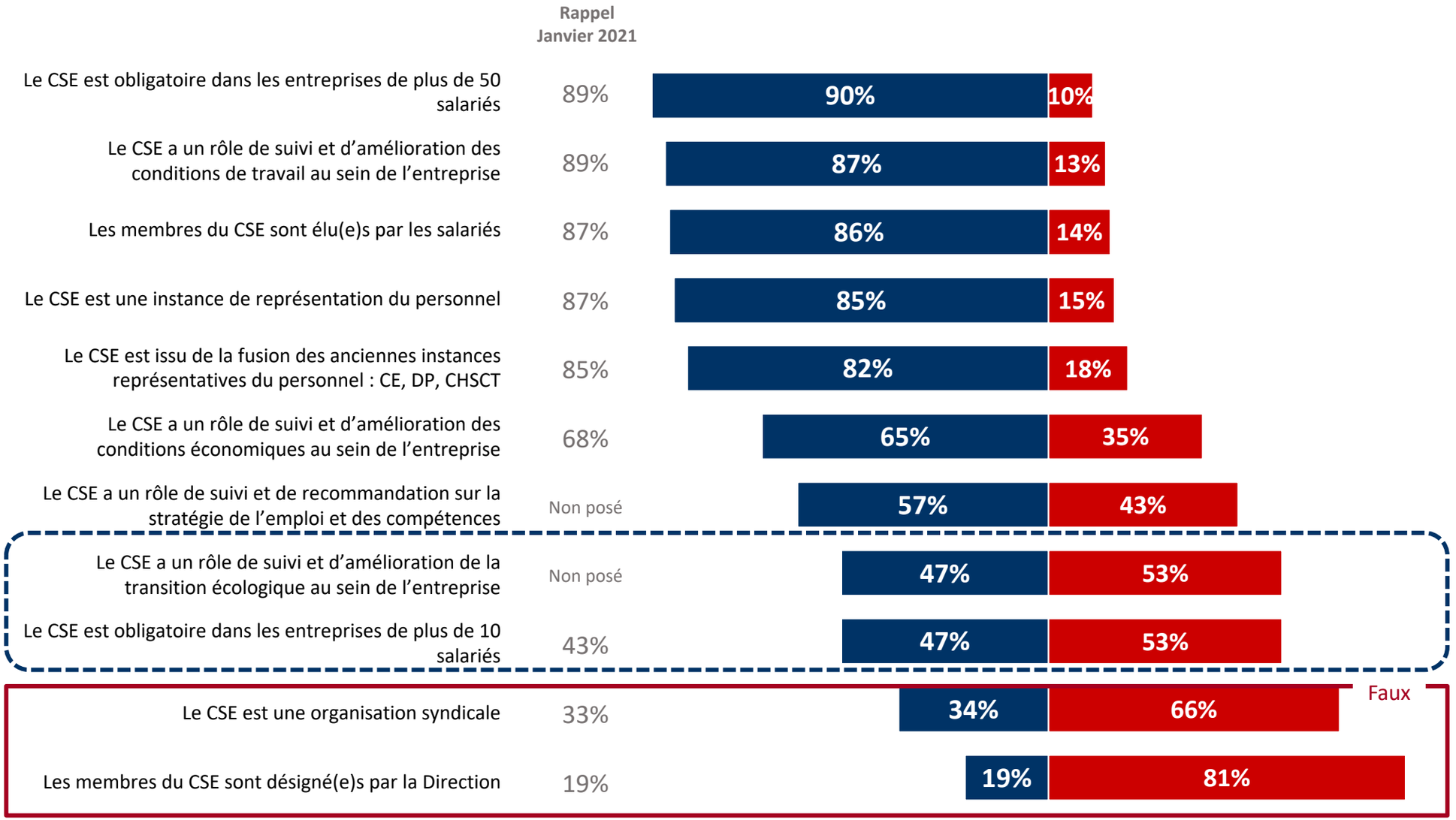
Moyenne : 5,7/10

Rappel Janvier 2021 : 5,5/10

Comme en 2021, les répondants reconnaissent correctement la plupart des caractéristiques du CSE mais se trompent sur son caractère obligatoire à partir de 11 salariés. Et la nouvelle prérogative associée à la transition écologique n'est pas encore majoritairement connue

QUESTION : Voici à présent des affirmations concernant le CSE, Comité Social et Economique. Pouvez-vous indiquer si vous pensez qu'elles sont vraies ou fausses ?

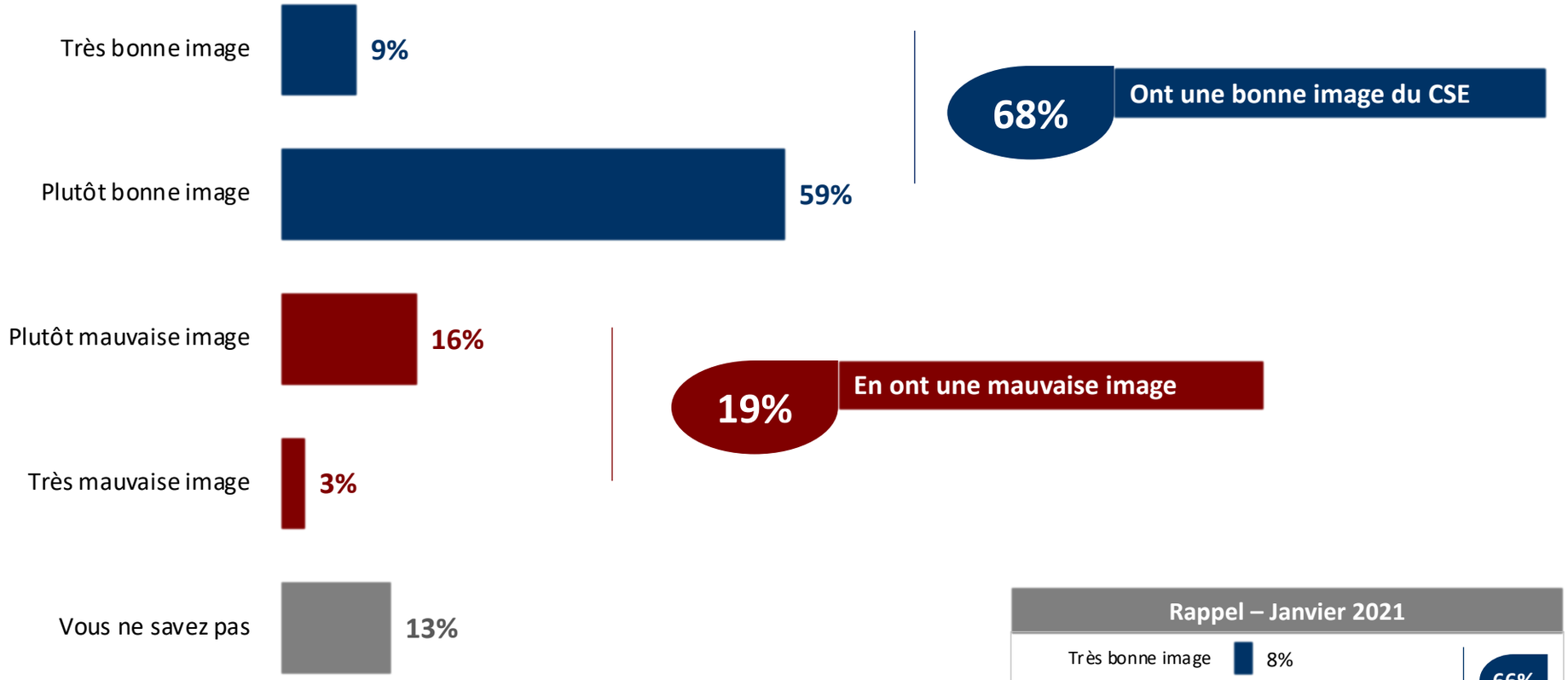
Salariés

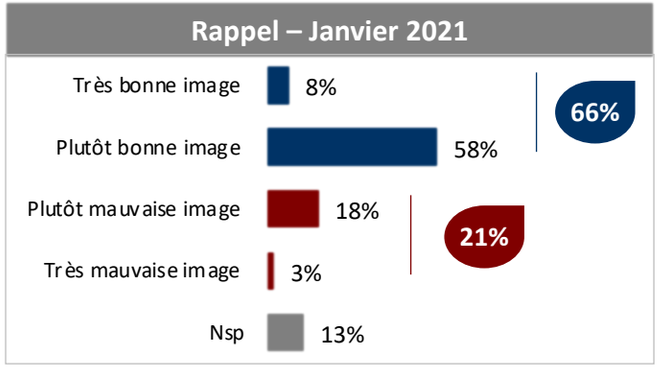


Comme en 2021, plus de deux salariés sur 3 ont une bonne image de leur CSE

QUESTION : **De manière générale, avez-vous une bonne ou une mauvaise image du CSE de votre entreprise ?**

Salariés

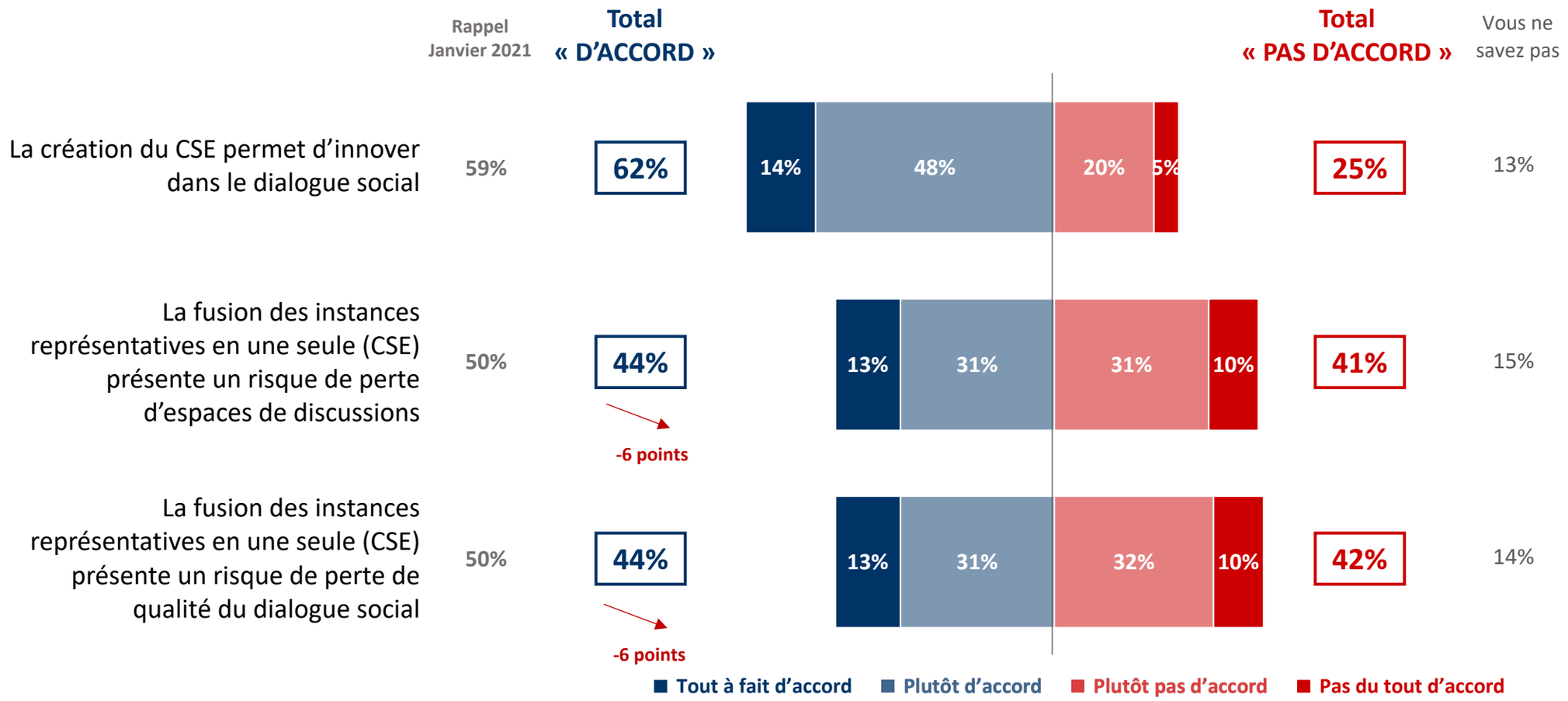




L'inquiétude concernant les risques présentés par la création du CSE est en recul chez les salariés

QUESTION : **Voici des affirmations concernant le CSE. Merci de nous indiquer si vous êtes d'accord ou non avec celles-ci :**

Salariés



C I Etat des lieux du dialogue social en 2022

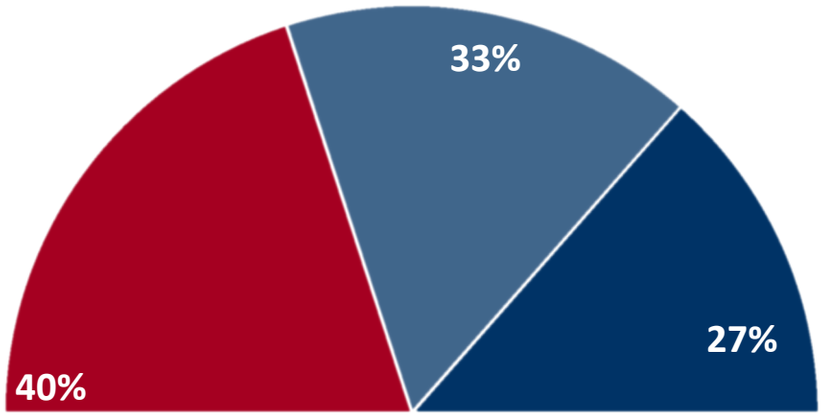
L'écart se creuse entre une perception du dialogue social par les salariés relativement positive et celle plus critique et dégradée des RP

QUESTION : **Sur une échelle de 1 à 10, de quelle manière évalueriez-vous la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise ? 1 signifie que le dialogue social est de très mauvaise qualité, 10 qu'il est de très bonne qualité, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.**

0 ← Mauvaise qualité du dialogue social — Bonne qualité du dialogue social → 10

Salariés

Notes moyennes (6 à 7)



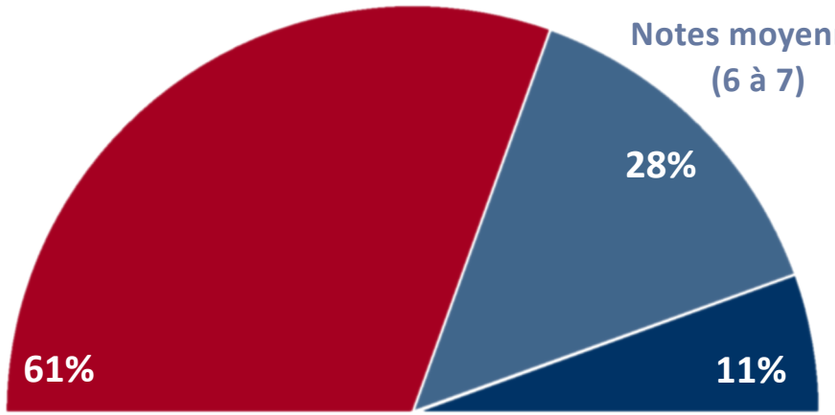
Mauvaises notes (0 à 5) — Bonnes notes (8 à 10)

Moyenne : 5,9/10

Rappel Janvier 2021 : 5,7/10

RP

Notes moyennes (6 à 7)



Mauvaises notes (0 à 5) — Bonnes notes (8 à 10)

Moyenne : 4,8/10

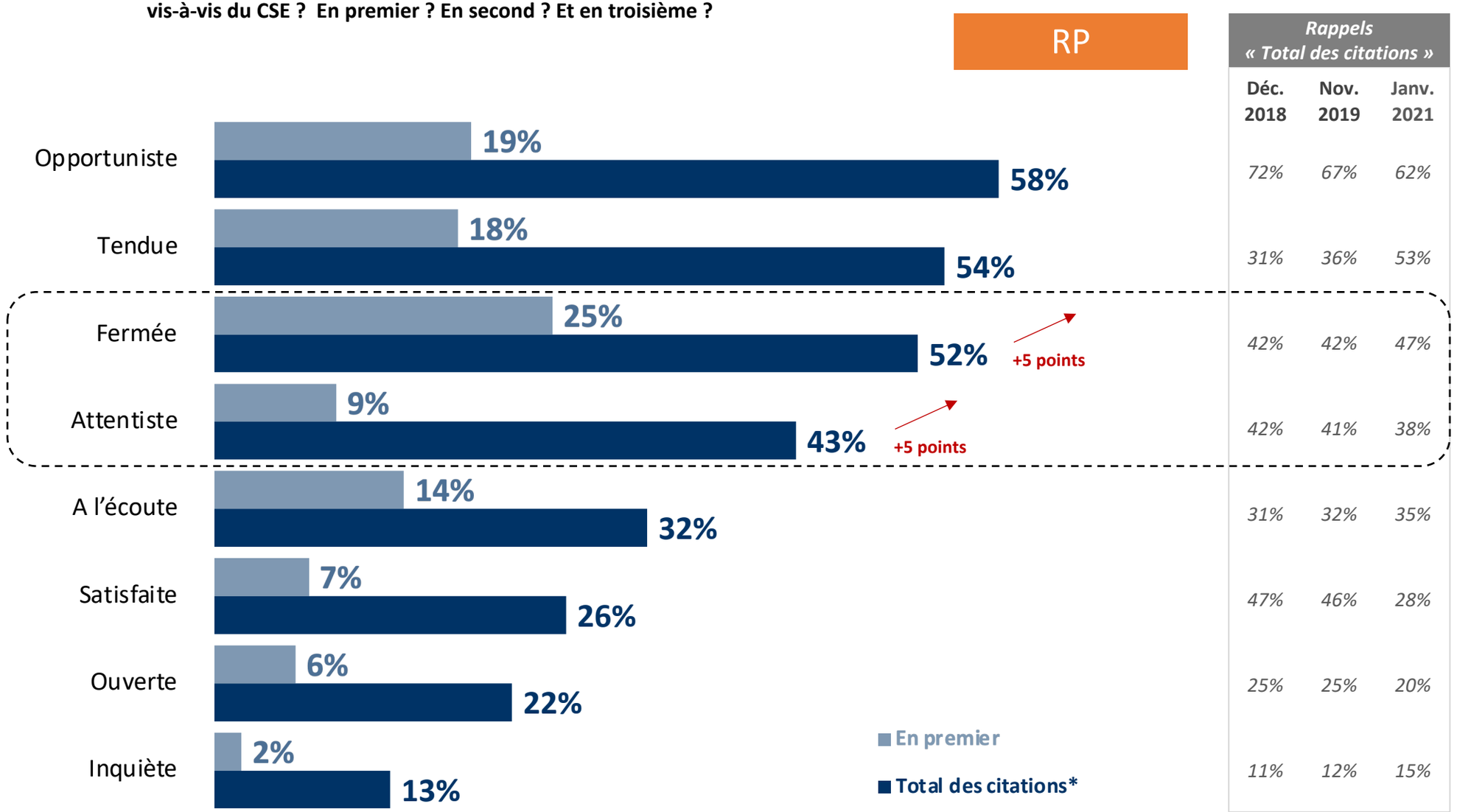
Rappel Décembre 2018 : 5,1
Rappel Novembre 2019 : 5,2
Rappel Janvier 2021 : 5,0

D I Perceptions autour du passage en CSE

D.1 | *Etat d'esprit vis-à-vis du CSE*

Les RP sont désormais majoritaires à considérer la direction de leur entreprise comme fermée et une part croissante la considère également comme attentiste

QUESTION : **Et d'après ce que vous en percevez ou anticipez, quel est l'état d'esprit de la direction de votre entreprise vis-à-vis du CSE ? En premier ? En second ? Et en troisième ?**



Rappels « Total des citations »		
Déc. 2018	Nov. 2019	Janv. 2021
72%	*67%*	*62%*
31%	*36%*	*53%*
42%	*42%*	*47%*
42%	*41%*	*38%*
31%	*32%*	*35%*
47%	*46%*	*28%*
25%	*25%*	*20%*
11%	*12%*	*15%*

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

Les inquiétudes des RP vis-à-vis du CSE sont encore prégnantes mais s'érodent en ce qui concerne le poids des RP vs la direction, l'attractivité de la fonction et du temps disponible pour les salariés

QUESTION : **Quels sont pour vous les principaux inconvénients du CSE ? En premier ? Et ensuite ?**

RP

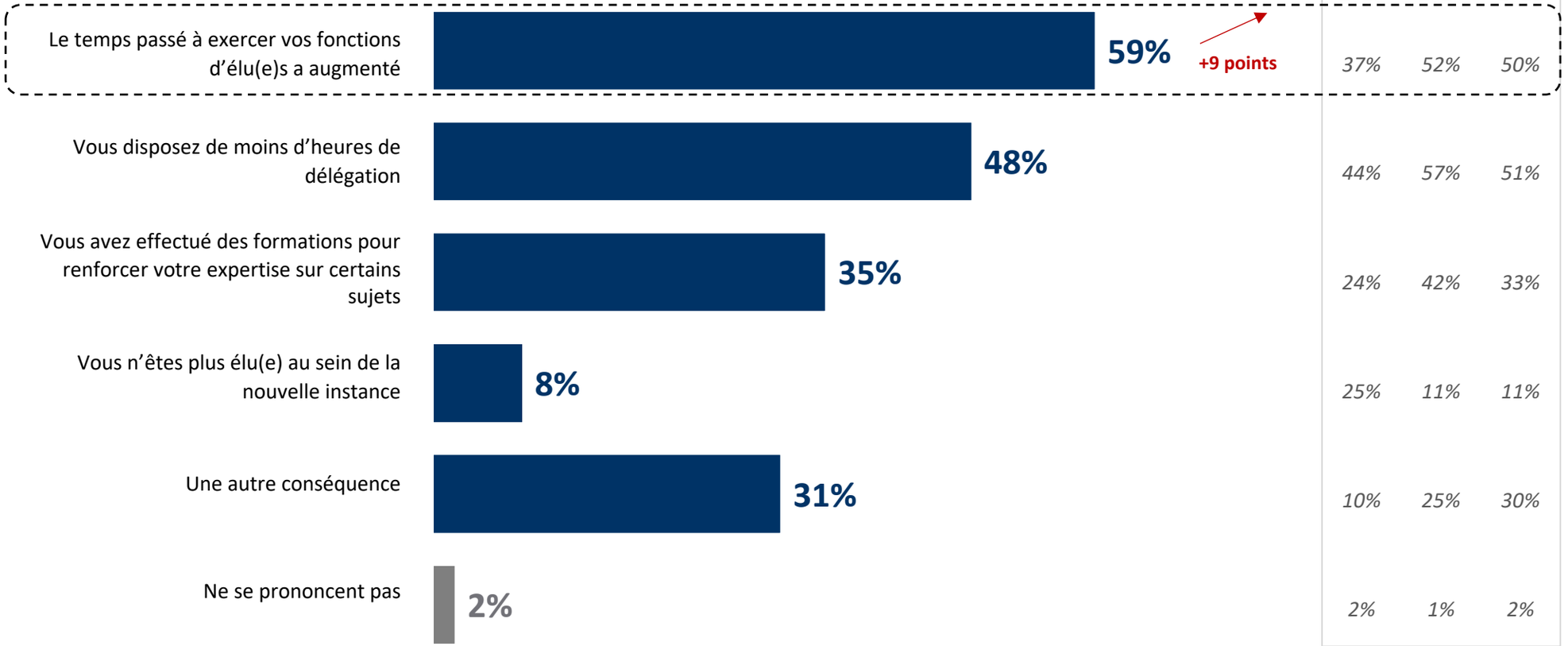
Rappels « Total des citations »		
Déc. 2018	**Nov. 2019**	**Janv. 2021**
Non posé	*Non posé*	*Non posé*
41%	*39%*	*40%*
35%	*39%*	*35%*
33%	*39%*	*34%*
Non posé	*Non posé*	*Non posé*
31%	*32%*	*33%*
28%	*24%*	*25%*
22%	*23%*	*27%*
41%	*36%*	*25%*
39%	*35%*	*28%*
2%	*2%*	*4%*
2%	*5%*	*2%*

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

Les RP font de plus en plus le constat d'un temps passé plus grand à exercer leurs fonctions, alors même qu'ils disposent de moins d'heures de délégation

QUESTION : Qu'est-ce que le passage en CSE a changé pour vous personnellement ? (1)

Base : Question posée uniquement à ceux pour qui le CSE a modifié la situation personnelle, soit 62% de l'échantillon



RP	Rappels		
	Déc. 2018	Nov. 2019	Janv. 2021
Le temps passé à exercer vos fonctions d'élu(e)s a augmenté	37%	52%	50%
Vous disposez de moins d'heures de délégation	44%	57%	51%
Vous avez effectué des formations pour renforcer votre expertise sur certains sujets	24%	42%	33%
Vous n'êtes plus élu(e) au sein de la nouvelle instance	25%	11%	11%
Une autre conséquence	10%	25%	30%
Ne se prononcent pas	2%	1%	2%

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

(1) Avant janvier 2021, l'intitulé de la question était : « Qu'est-ce que le passage en CSE a changé ou pourrait changer, pour vous personnellement ? »

D.2 I *Evolutions structurelles des instances représentatives*

La part des élus ayant effectué la formation santé/sécurité et la formation économique est en progression, mais un tiers environ reste encore à former

QUESTION : **Avez-vous déjà effectué les formations suivantes ?**

RP

68%

+8 points

Rappel Janvier 2021 : 60%

ont déjà effectué
la formation santé, sécurité
et conditions de travail

63%

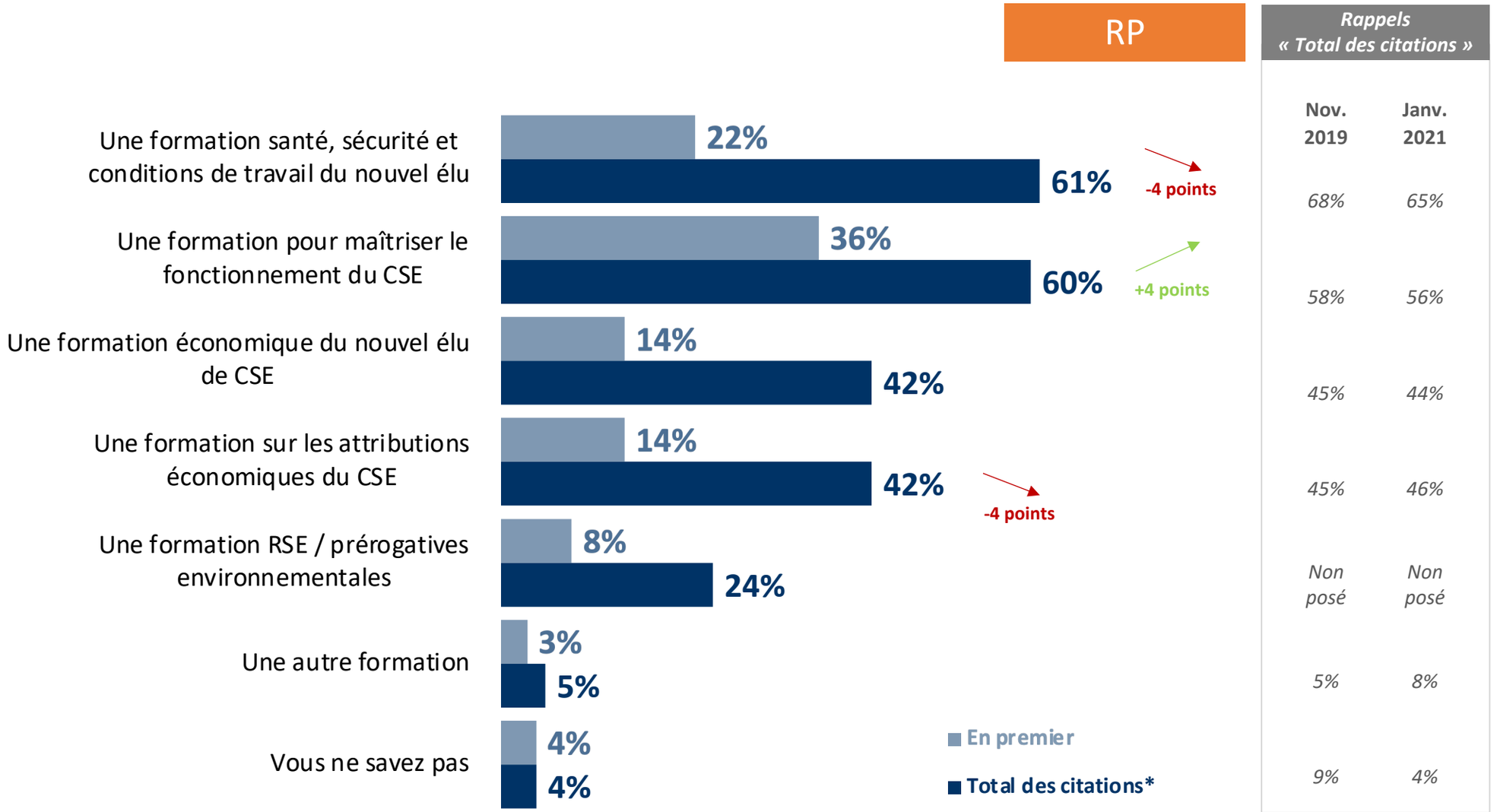
+6 points

Rappel Janvier 2021 : 57%

ont déjà effectué
la formation
économique

Ainsi, l'attente quant à la formation santé / sécurité décroît un peu, tandis que la maîtrise du fonctionnement du CSE connaît un regain d'intérêt de la part des RP

QUESTION : **Parmi les formations suivantes, lesquelles vous paraissent les plus intéressantes pour appréhender votre rôle de RP ? En premier ? Et ensuite ?(1)**



(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

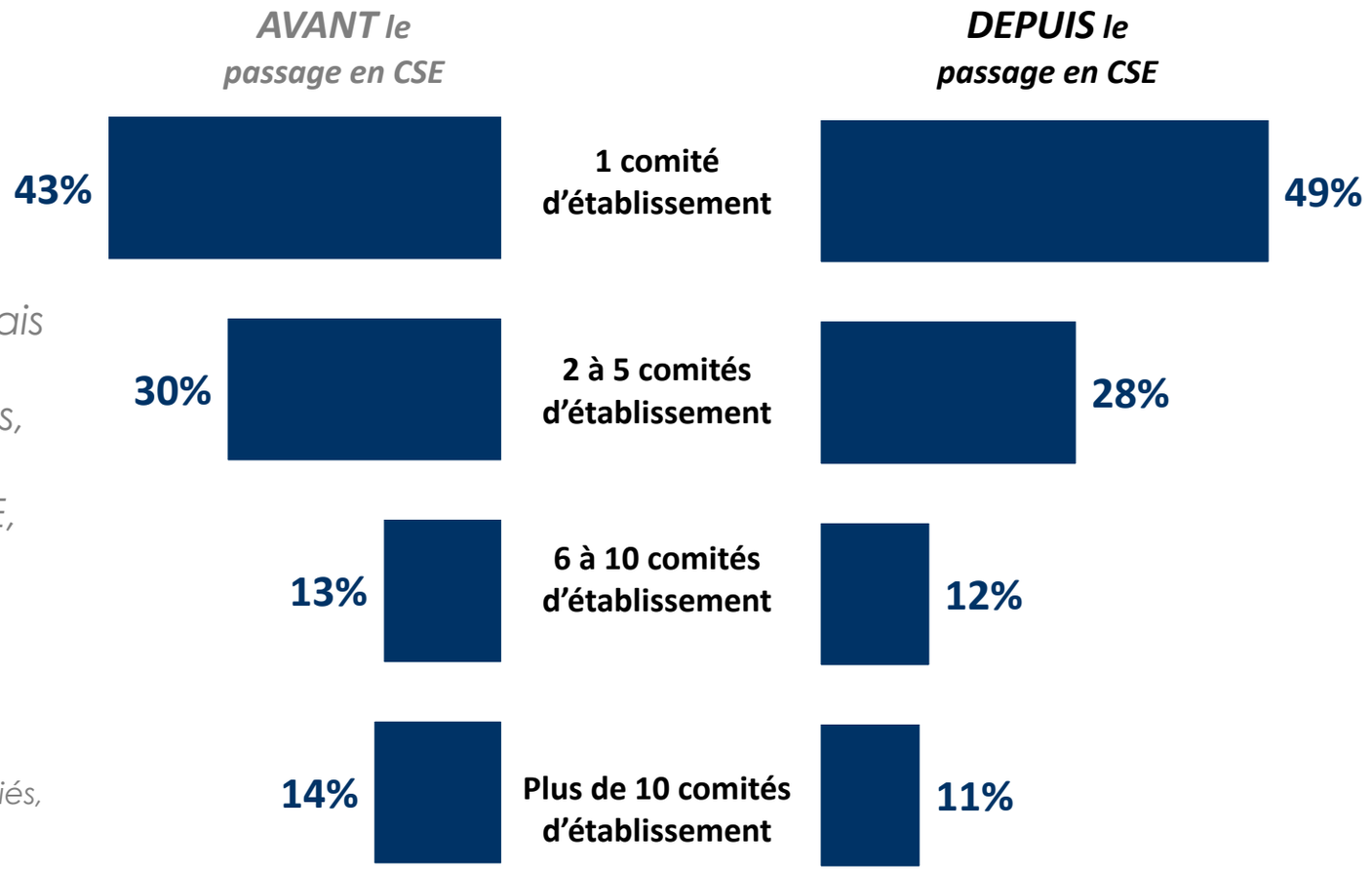
(1) Avant janvier 2021, l'intitulé de la question était : « Parmi les formations suivantes, lesquelles vous paraissent les plus intéressantes pour appréhender votre nouveau/futur rôle de RP ? En premier ? Et ensuite ? »

En revanche, le nombre de comités d'établissement est quasiment identique depuis le passage en CSE

QUESTION : **Combien de comités d'établissement comptait votre entreprise avant le passage en CSE ?**
QUESTION : **Depuis le passage en CSE, combien de comités d'établissement compte votre entreprise ?**

RP

Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise est multi-sites, soit 72% de l'échantillon



Rappels		
Déc. 2018(1)	Nov. 2019	Janv. 2021
41%	48%	49%
28%	31%	30%
13%	10%	9%
18%	11%	12%

« On a réussi à avoir des relais d'établissement, mais qui ont les mêmes droits que les élus. Ça a du sens, ça permet d'avoir des contacts, d'alerter le CSE, ça donne droit d'accès aux réunions. C'est pour garder le lien entre les établissements. »

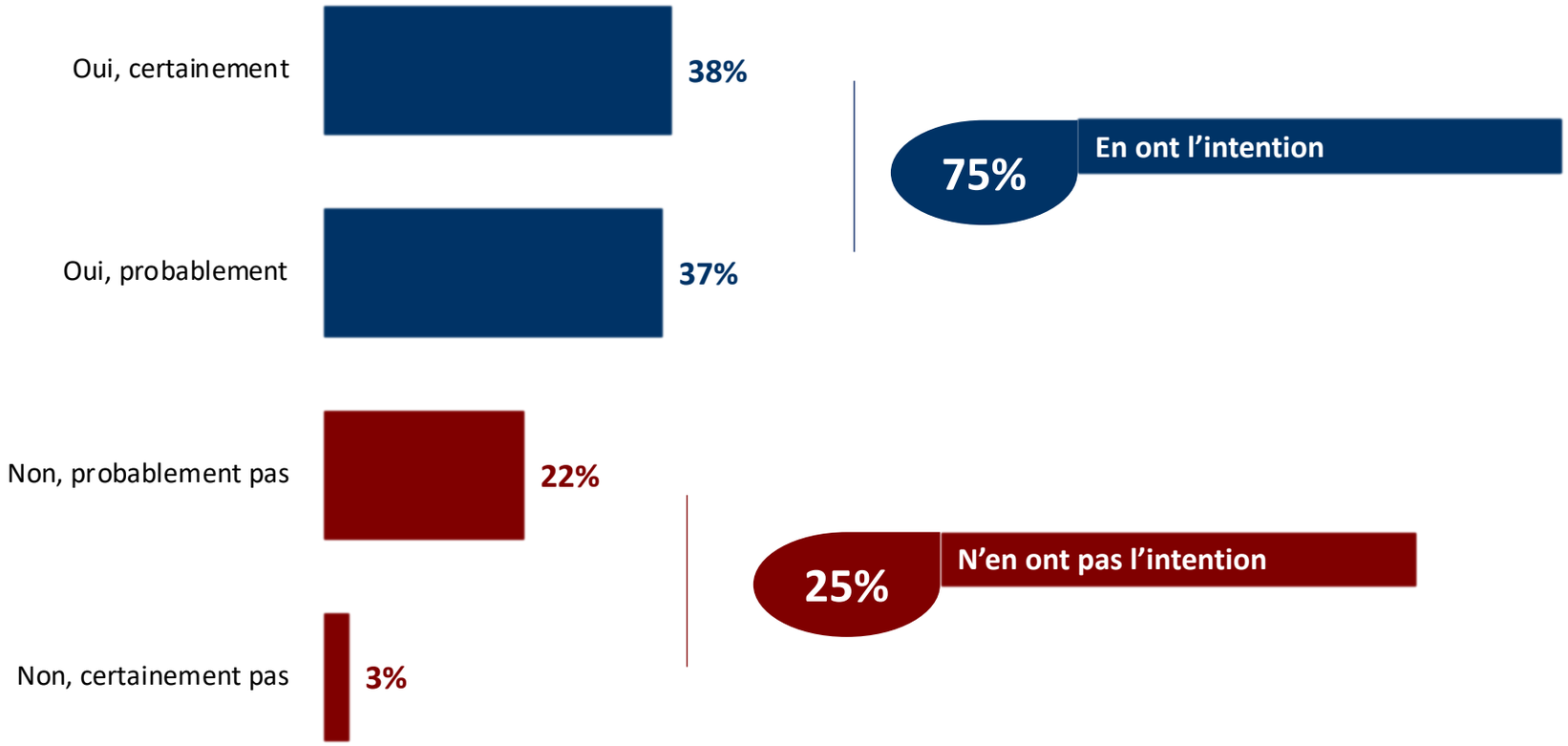
RP secteur Technologie, 180 salariés, Auvergne

(1) En décembre 2018, la question était posée uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE

3 RP sur 4 ont l'intention de renégocier les moyens du CSE à l'occasion des prochaines élections professionnelles

QUESTION : **Avez-vous l'intention de renégocier les moyens du CSE à l'occasion des prochaines élections professionnelles ?**

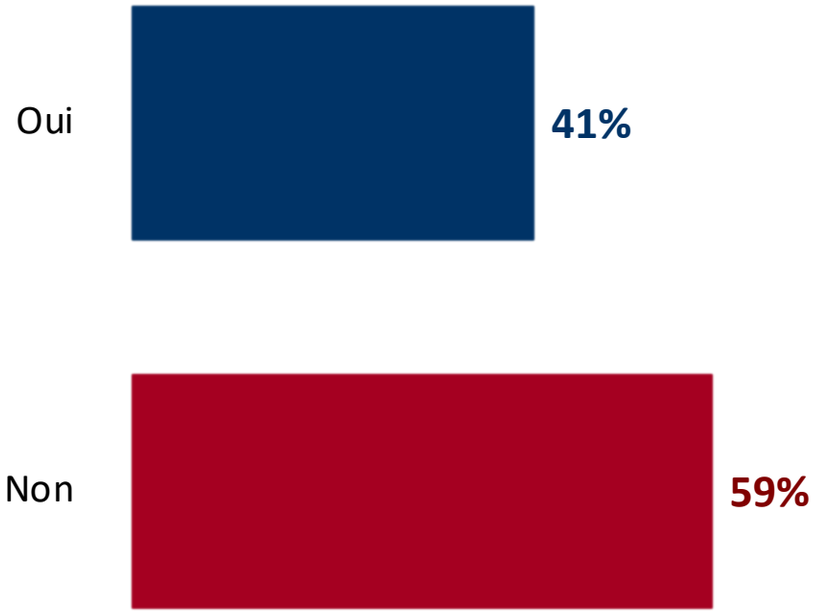
RP



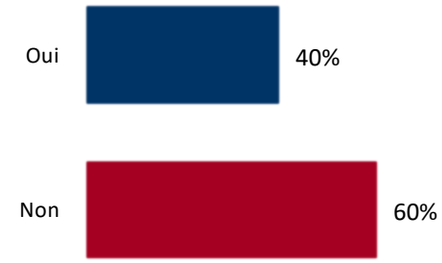
La part des entreprises ayant mis en place un représentant de proximité est stable

QUESTION : **Votre entreprise a-t-elle mis en place un représentant de proximité ?**

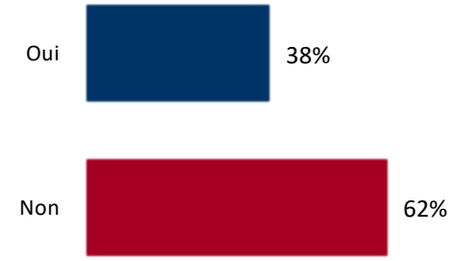
RP



Rappel Novembre 2019



Rappel Janvier 2021



Les représentants des salariés ne sont pas toujours satisfaits de l'intégration des représentants de proximité dans le dialogue social de l'entreprise

La question des RP reste souvent problématique, quel que soit le choix de l'entreprise :

- **Dans les entreprises AVEC des représentants de proximité**, les représentants du personnel peuvent avoir l'impression que **les questions de proximité / questions individuelles sont évacuées des réunions de CSE**.

- **Dans les entreprises SANS représentants de proximité**, le traitement des questions de proximité / questions individuelles se révèle souvent problématique, au point de « polluer » les réunions CSE.

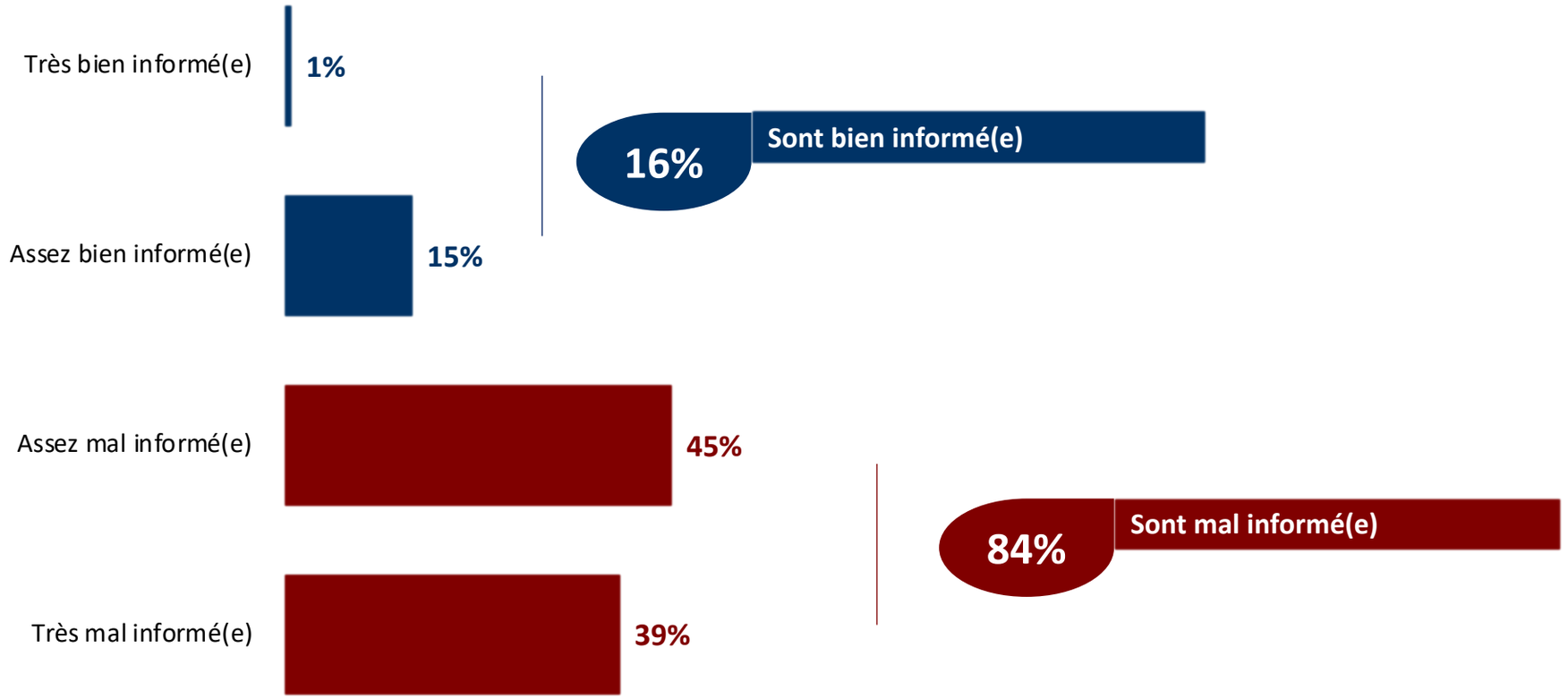
« Ils nous ont donné des élus de proximité, sauf qu'ils les ont intégrés à rien, c'est une chambre vide, ils ne sont pas conviés aux réunions CSE ou Sécurité. On a du mal à les entraîner (…) Il y a un site qui n'a pas de représentants donc pour les élus, c'est compliqué à gérer. » RP secteur Construction, > 300 salariés, Auvergne-Rhône-Alpes

« Je pense que les représentants de proximité sont très utiles (…) je connais des entreprises qui n'en ont pas mis en place et qui se retrouvent avec des ordres du jour de soixante-dix questions… Ce n'est plus du dialogue social, c'est de l'abatage ! » RP secteur Construction, > 300 salariés, Auvergne-Rhône-Alpes

La part de RP se sentant bien informés quant à la nouvelle prérogative environnementale du CSE est pour le moment très marginale

RP

QUESTION : Depuis juillet 2021, les CSE ont une prérogative nouvelle, celle de prendre position sur les conséquences environnementales des activités de l'entreprise. Vous sentez-vous bien ou mal informé(e) concernant cette nouvelle prérogative ?



De fait, cette nouvelle prérogative du CSE n'a pas été préemptée par les salariés

Dans l'ensemble, les prérogatives de RSE en matière environnementales **n'ont pas été vraiment intégrées dans les ODJ.**

(notamment en raison du contexte sanitaire et économique)

« On n'a pas encore pris le sujet en main. Je pense que sa mise en place dans un contexte sanitaire encore compliqué, une grande partie des ODJ des réunions est exclusivement sanitaire ou stratégie, résultats, perspective de développement. Je pense que cette dimension-là n'a pas été prise en compte parce qu'arrivée à un moment où on n'était pas disponibles pour prendre le sujet en main. » RP, secteur Logement social, 800 salariés, Hauts de France

« Là on en est au niveau de l'alerte économique, alors tout ce qui est RSE ça passe après. » RP secteur Plasturgie, 70 salariés, Hauts de France

L’intérêt de cette prérogative se trouve par ailleurs très souvent remis en question par les directions

Côté directions, une prérogative peu pertinente, voire suspecte :

- **Impression très forte que les questions écologiques doivent être traitées de façon « descendante » ;**
- **Un problème de légitimité des RP pour préempter ces sujets ?**
- **Un côté « boîte de pandore** », avec la peur de voir cette nouvelle prérogative apporter de nouveaux types de blocage.

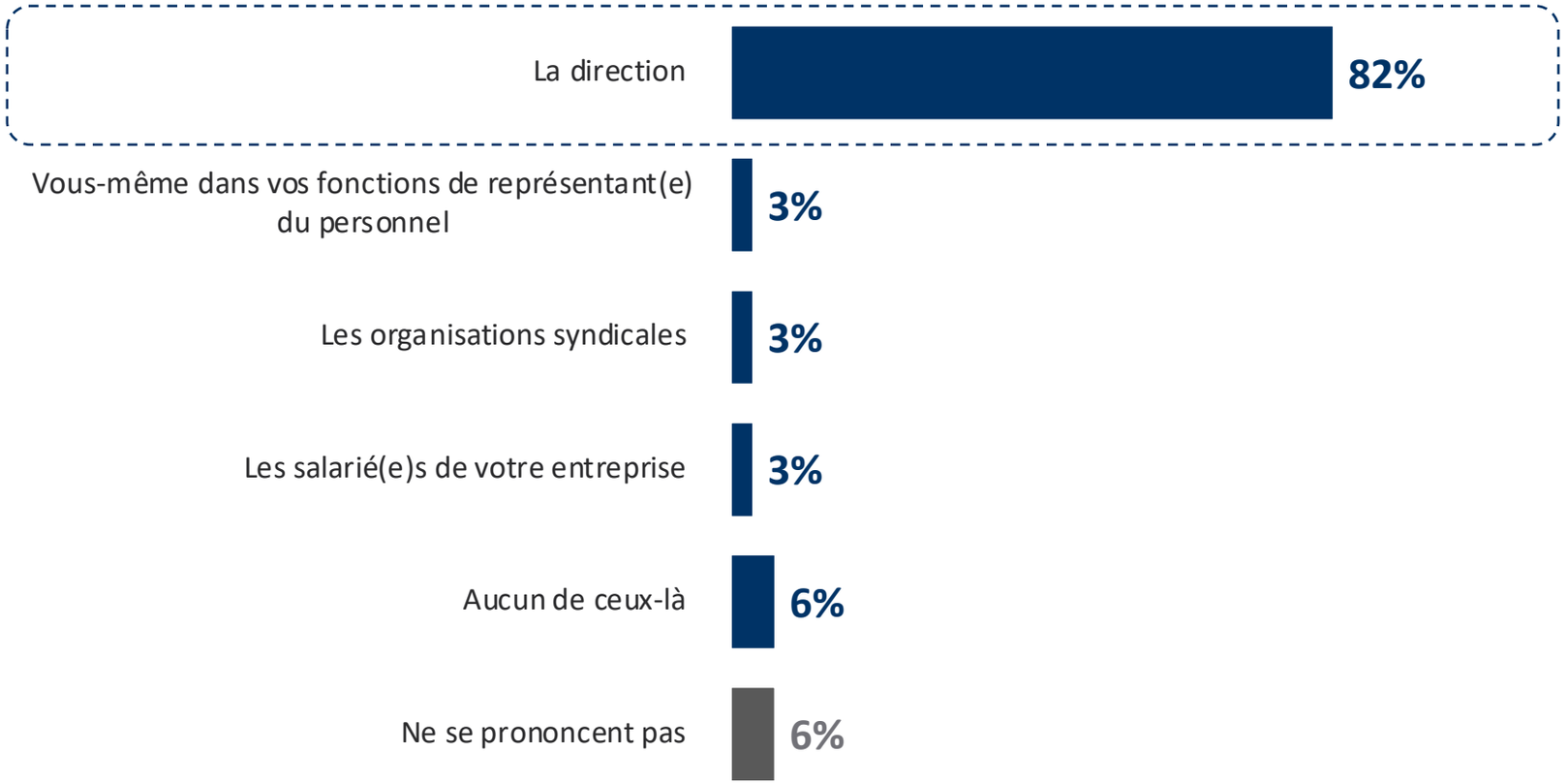
« On a un très bon département RSE, ils font un très bon boulot, je ne vois pas bien comment ça pourrait être intégré au CSE (…) j’y vois plus un risque pour être franc d’aller vers de nouveaux blocages. »

DRS, > 30 000 salariés, banque, France

D.3 | *Bilan du passage en CSE*

La direction demeure quant à elle l'acteur qui y gagne le plus, de manière quasi-unanime

QUESTION : **Selon vous, quels acteurs ont le plus gagné dans le passage en CSE ?** (1)



Rappels		
Déc. 2018	Nov. 2019	Janv. 2021
78%	*78%*	*79%*
3%	*6%*	*5%*
3%	*4%*	*5%*
4%	*6%*	*5%*
7%	*6%*	*4%*
8%	*5%*	*6%*

(1) Avant janvier 2022, l'intitulé de la question était : « Selon vous, quels acteurs y gagnent le plus dans le passage en CSE? »

Un « choc de simplification » pour les représentants des directions 1/2

- **Un « effet volume » avec moins de réunions à préparer, et un « effet d'articulation » avec la fusion des instances**, qui permet de gérer les sujets de façon plus efficace (sentiment que les représentants des salariés sont davantage invités à considérer les enjeux dans leur globalité).

- **Moins d'interlocuteurs** (plus mineur), ce qui se traduit très positivement pour les directions, avec notamment :

    - Moins de **jeux de « postures »** entre les élus,
    - Une **ambiance de travail** plus motivante, plus engageante pour les représentants des salariés, avec une logique presque partenariale**.**
    - **Une professionnalisation** (attendue) des RS.

« On a gagné à simplifier en une seule instance. Il y a maintenant trois négociations importantes dans l'année et on se polarise sur les questions les plus importantes. » DAF en charge des ressources humaines, 95 salariés, cabinet de conseil, IDF

« Après ce que certains peuvent ressentir, c'est qu'ils ont une équipe qui est plus impliquée aujourd'hui et plus professionnelle. Comme elle est plus rassemblée. Avant il y avait de tout. Il y a moins 'd'effet touriste'. Donc ça joue quand même sur le personnel ouvrier, il y avait tellement de postes auparavant que certains ne venaient que par pure opportunité et profitaient un peu du système. » DRH, 135 salariés, transport œuvres d'art, IDF et PACA

Un « choc de simplification » pour les représentants des directions 2/2

La disparition du CHSCT est également évoquée, avec des raisons différentes cependant selon les types d'entreprise :

- **Dans les petites entreprises**, l'impression que l'instance *« n'arrivait pas à vivre d'elle-même »* (pas suffisamment de sujets ni même d'élus).

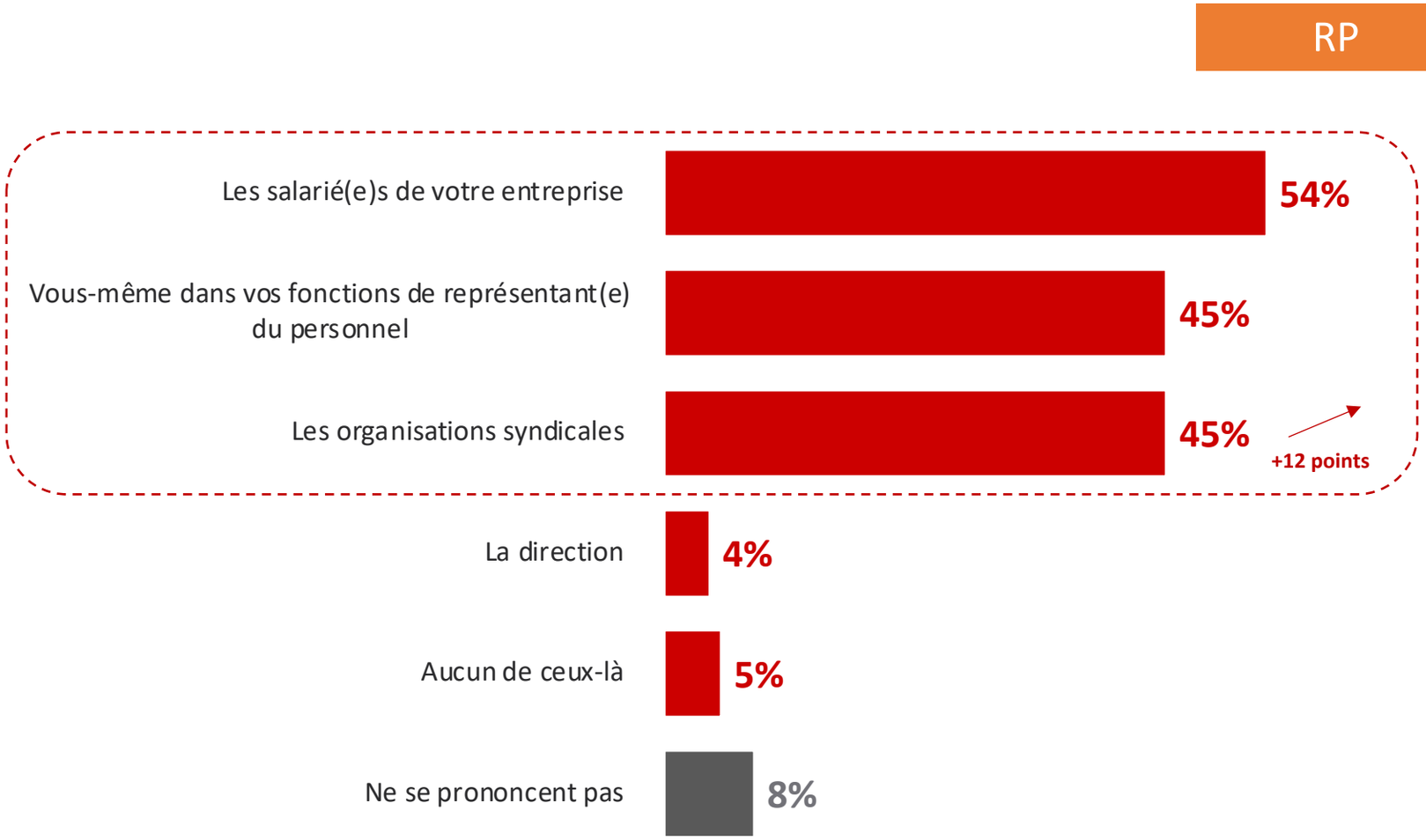
- **Dans les grandes entreprises**, le sentiment que le CHST avait pris trop d'importance dans le dialogue social, que sa fonction d'origine pouvait être détourné pour bloquer ou ralentir les décisions.

« Dans une société comme la nôtre, le CHSCT n'arrivait pas à vivre de lui-même. C'était trop d'avoir cette instance et le rythme des réunions pour notre taille d'entreprise. Du coup on avait des réunions qui étaient creuses. Parfois les représentants se forçaient à venir. » DRH, 135 salariés, transport œuvres d'art, IDF et PACA

« Le CHSCT avait connu une inflation de son périmètre d'action au cours des dernières années (…) C'était moins contrôlé, on pouvait y faire rentrer pleins de sujets et en fait il dépassait complètement son rôle, c'était devenu ingérable. » DRS, > 30 000 salariés, banque, IDF

Les RP identifient toujours les salariés comme les plus grands perdants du passage en CSE, mais ils se considèrent également de plus en plus lésés, de même que les organisations syndicales

QUESTION : **Selon vous, quels acteurs ont le plus perdu dans le passage à l'instance unique du CSE au sein de votre entreprise ?(1)**

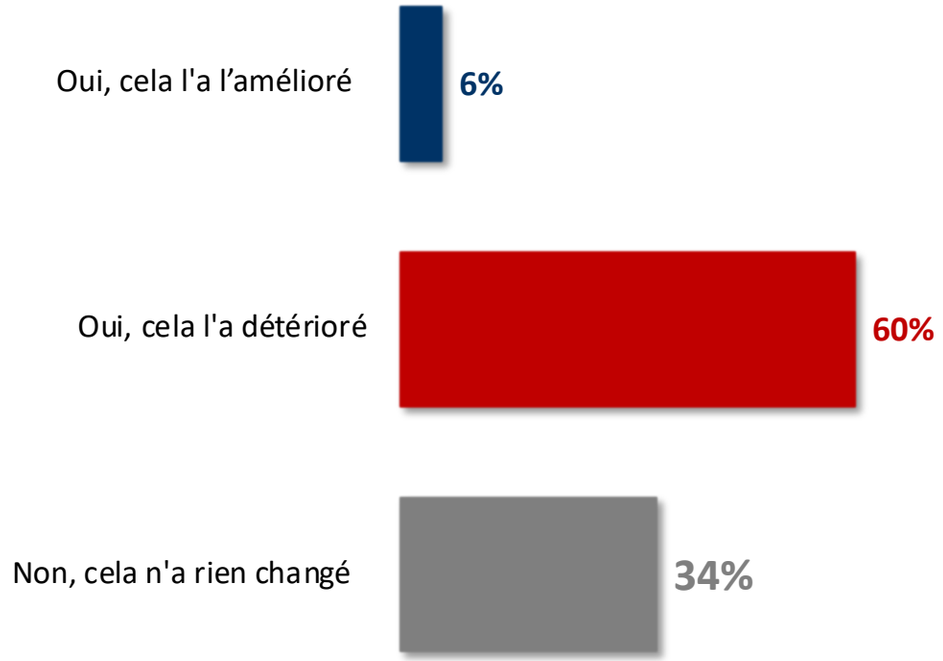


Rappels		
Déc. 2018	Nov. 2019	Janv. 2021
61%	*57%*	*57%*
33%	*40%*	*40%*
44%	*44%*	*33%*
6%	*5%*	*4%*
4%	*6%*	*6%*
8%	*7%*	*8%*

(1) Avant janvier 2022, l'intitulé de la question était : « Selon vous, quels acteurs y perdent le plus dans le passage à l'instance unique du CSE au sein de votre entreprise ? »

Une majorité de RP dresse le constat que le passage en CSE a dégradé le dialogue social au sein de leur entreprise

QUESTION : **Au final, diriez-vous que le passage en CSE a modifié le dialogue social au sein de votre entreprise ?(1)**



RP

	Rappel Décembre 2018	*Rappel Novembre 2019*	*Rappel Janvier 2021*
	6%	*7%*	*5%*
	60%	*55%*	*55%*
	34%	*38%*	*40%*

(1) Avant janvier 2022, l'intitulé de la question était : « Au final, diriez-vous que le passage en CSE va modifier le dialogue social au sein de votre entreprise ?». L'échelle de réponse était : Oui, cela va l'améliorer / Oui, cela va le détériorer / Non, cela ne va rien changer.

Le passage en CSE, un bilan mitigé pour les représentants des salariés

La perte d'un lien de proximité

Le risque d'un traitement plus superficiel des sujets

Vers un dialogue social plus déséquilibré ?

Le ressenti d'une perte du lien de proximité s'exprime puissamment, avec :

- **Manque de temps** (pour rencontrer les salariés)
- **Moins d'élus** – surtout dans les grandes entreprises – et donc moins de services / métiers représentés
- Des **« sujets DP » évacués** par les directions ou bien des **RP « en marge** » du CSE
- Plus à la marge, la **disparition du CHSCT** a pu compliquer certaines remontées d'informations (chaînes de montage, etc.).

NB : une possible influence du contexte avec le recours massif au TT ?

« Comme on a moins d'élus, on sait moins ce qu'il se passe dans certains services (…) parfois, la direction va traiter d'un changement dans un service où on ne sait pas ce qui se passe. » RP, secteur Média, >300 salariés, Paris

« Ce qui est regrettable, c'est que la direction joue sur les anciennes instances. Ils nous disent que tout ce qui fait partie du DP n'est pas intégré dans le CSE. On a des réponses mail avant. Ils nous disent qu'il faut parler des grandes lignes de l'entreprise et non des DP. C'est un jeu de chat et de souris. On essaie de ruser pour élargir nos questions DP. » RP, secteur Logement social, 800 salariés, Hauts de France

Le passage en CSE, un bilan mitigé pour les représentants des salariés

La perte d'un lien de proximité

Le risque d'un traitement plus superficiel des sujets

Vers un dialogue social plus déséquilibré ?

- Des réunions moins fréquentes, responsables d'un inévitable **effet de rationalisation**, quantitatif (DP) ou qualitatif.

- **Un effet de discontinuité,** avec l'impression de perdre le fil des discussions, qu'il faut à chaque fois tout reprendre depuis le début et qu'il est difficile de « bâtir » un dialogue.

- **La disparition du CHSCT :** moins d'élus spécialisés, moins d'experts, et moins de place pour les sujets santé-sécurité

« On a différents points qu'on remet toujours à chaque CSE, et à chaque fois la réponse est : 'on n'a pas le temps'. A chaque fois qu'on a un sujet, on nous dit on va en parler à la réunion d'après. » RP, secteur Informatique, 100 salariés, Rhône-Alpes

« On a la tête dans le guidon, avec des réunions à rallonge, des discussions qui finissent en eau de boudin. On devient médiocres. » RP, secteur Technologie, 180 salariés, Auvergne

« Avant il y avait des délégués du personnel qui s'occupaient des problèmes du quotidien, le CHSCT très sachant ses sujets. » RP secteur Informatique, 100 salariés, Rhône-Alpes Occitanie

Le passage en CSE, un bilan mitigé pour les représentants des salariés

La perte d'un lien de proximité

Le risque d'un traitement plus superficiel des sujets

Vers un dialogue social plus déséquilibré ?

A terme, le risque d'un rapport force déséquilibré en faveur des directions avec :

- **Une crise des vocations ?** Risque d'une démotivation généralisée ?

- **Des suppléants moins bien formés**, avec des craintes en ce qui concerne « la relève » dans les années à venir.

- **La limitation du nombre de mandats :** Comment valoriser l'expérience des anciens titulaires ?

« Il n'y a plus que les titulaires, donc les suppléants ne se forment plus, ils n'apprennent pas, ça ne leur permet pas de voir comment on traite les sujets. En observateurs, ça aurait été mieux. Pour l'avenir, des élus pas formés, on est inquiet, on ne peut pas faire monter en compétence malgré les formations attribuées. »

RP secteur Construction, > 300 salariés, Auvergne-Rhône-Alpes

En mineur toutefois, plusieurs avantages sont mentionnés

Un bénéfice toutefois au passage en CSE côté représentants des salariés :

- **L'impression « d'être au courant » de tout ce qu'il se passe dans l'entreprise**, et donc de pouvoir plus habilement négocier avec la direction.
- **Impression que la direction ne peut pas « botter en toucher »** en renvoyant les sujets vers une autre instance.
- **Des représentants plus soudés ?**

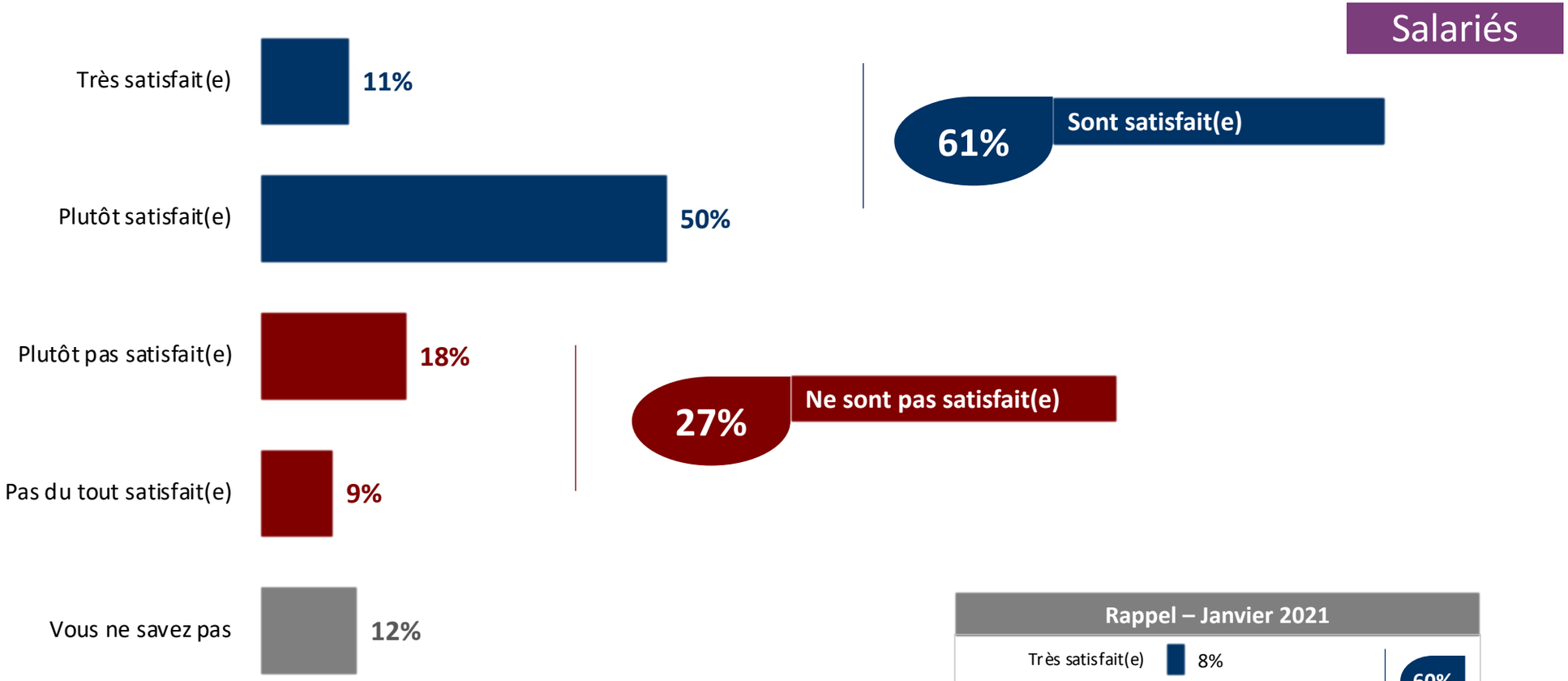
« Ça a eu un impact positif parce que ça a professionnalisé les relations sociales. On a eu moins d'élus, plus impliqués et du coup, nous aussi, on les prend plus au sérieux. Il y a moins de polémiques. Donc ça créer une relation de partenariat plus forte. »

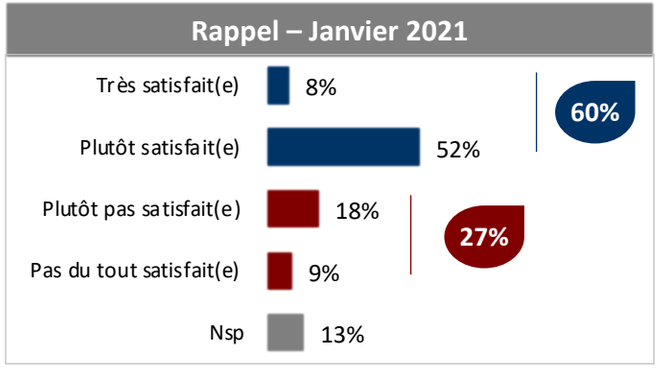
DRH, 135 salariés, transport œuvres d'art, IDF et PACA

E | Effets de la crise sanitaire

La majorité des salariés continue d'être satisfaite de l'accompagnement par le CSE depuis le début de la crise sanitaire

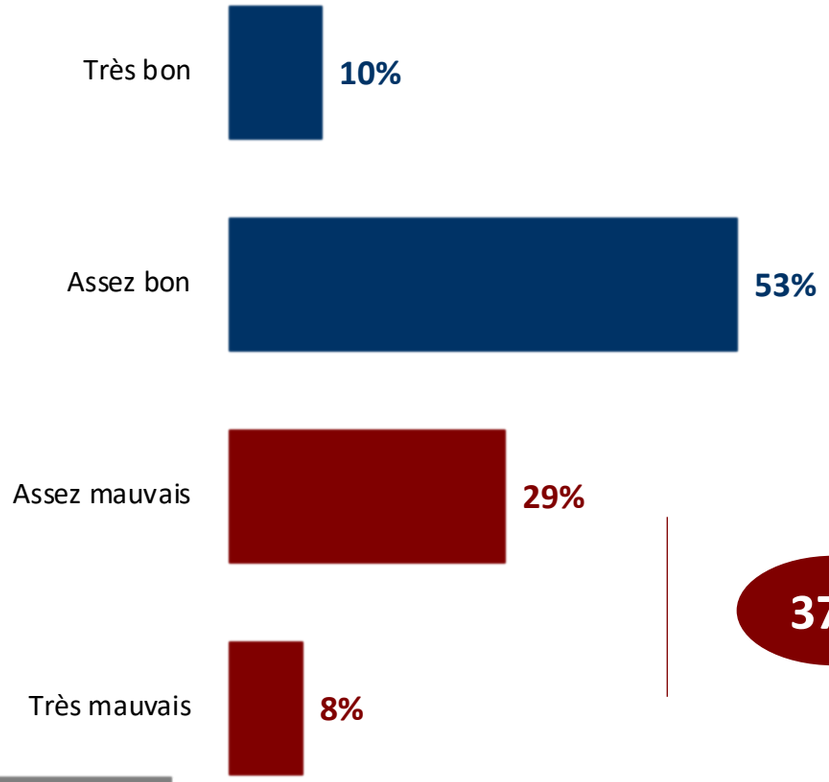
QUESTION : **Etes-vous satisfait(e) ou pas satisfait(e) de l'accompagnement des salariés de votre entreprise par le CSE depuis le début de la crise du Covid-19 ?**





Et toujours près de deux tiers des RP soulignent le bon positionnement de la direction vis-à-vis du CSE depuis le début de la crise sanitaire

QUESTION : **Depuis le début de la crise du covid-19, comment évaluez-vous le positionnement de la Direction de votre entreprise vis-à-vis du CSE ?**



RP

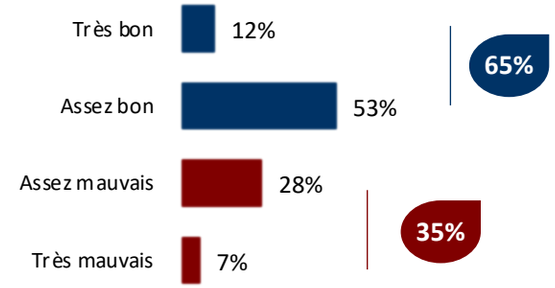
63% **Il est bon**

« On a eu une direction très réactive, on a eu des téléphones portables pour tous dès le confinement. Des arrêts pour les personnes vulnérables ou pour les gardes d'enfants, et pas de perte de salaire. » RP secteur Logement social, 800 salariés

37% **Il est mauvais**

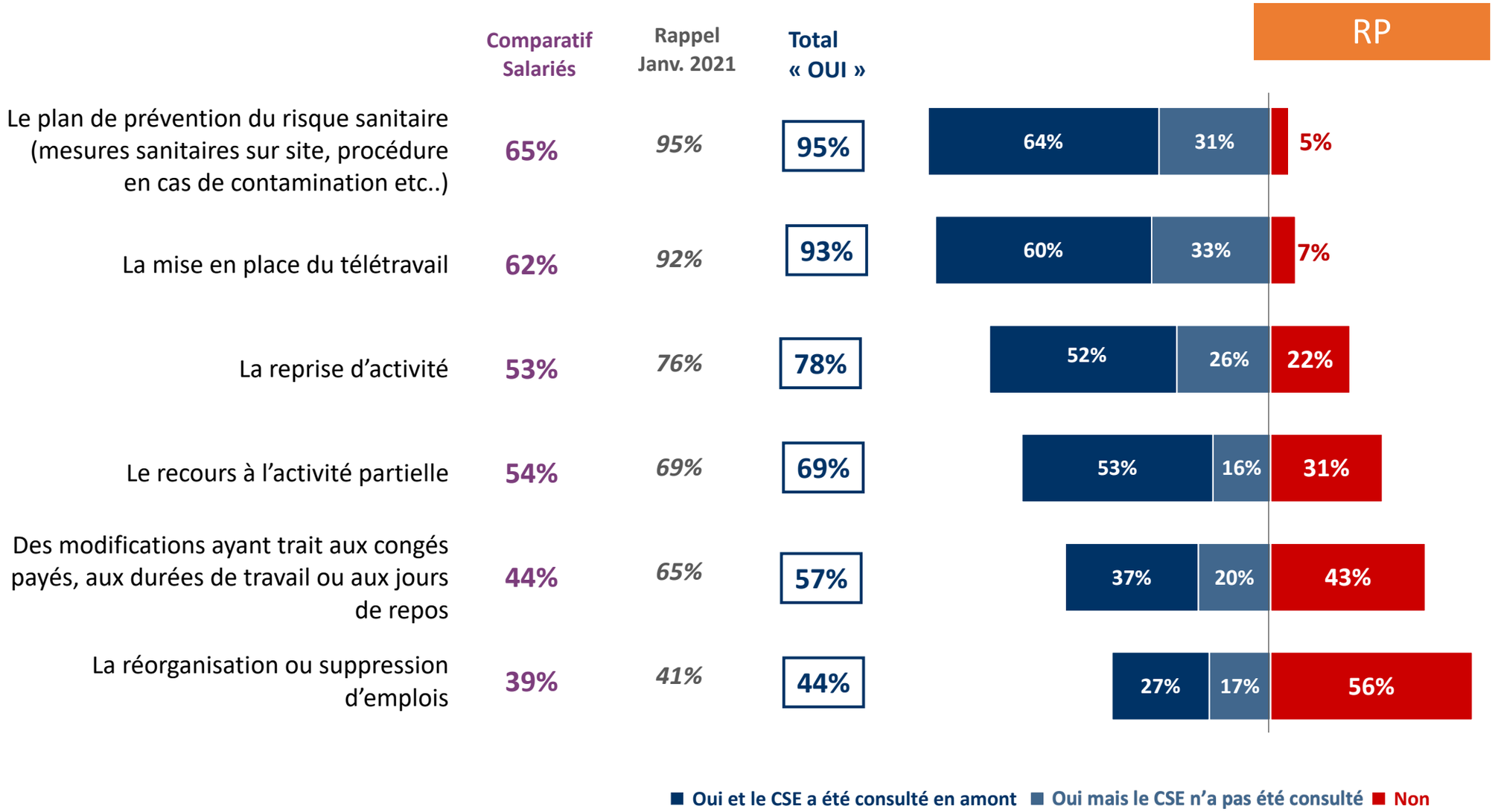
« On a fermé 3 jours et on a rouvert avec des protocoles minimalistes, et puis tout s'est ouvert, même avant les masques. » RP secteur Construction, > 300 salariés, Auvergne-Rhône-Alpes

Rappel – Janvier 2021



La plupart des mesures mises en place depuis le début de la crise du Covid-19 ont fait l'objet d'une consultation en amont du CSE selon une majorité des RP, dans les mêmes proportions que l'an dernier; les salariés sont de leur côté toujours moins au fait de ces actions

QUESTION : **Depuis le début de la crise du covid-19, savez-vous si votre entreprise a mis en place des mesures concernant… ?**



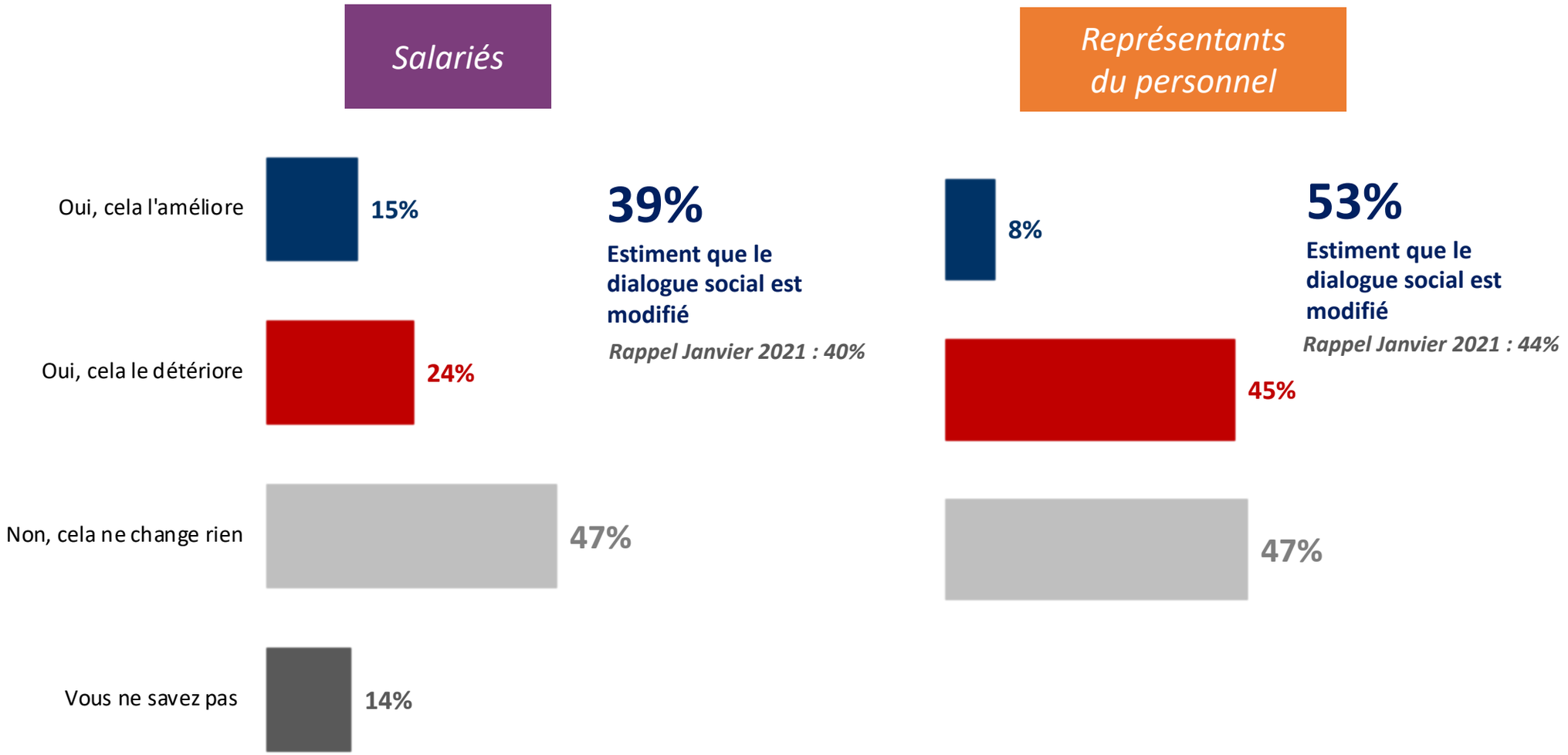
Les modalités de fonctionnement du CSE ont particulièrement évolué dans les grandes entreprises, là où les plus petites témoignent davantage de tensions avec la direction

QUESTION : **Voici un certain nombre d'affirmations concernant la période de la crise du covid-19 traversée par votre entreprise. Merci de nous dire si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec chacune d'entre elles :**

	Total « D'ACCORD »	*Moins de 50 salariés*	*Plus de 1000 salariés*
De nouveaux objets ont été traités par le CSE	57%	*49%*	*58%*
La crise sanitaire a permis de réinventer certaines modalités de fonctionnement du CSE	55%	*40%*	*63%*
La crise sanitaire a permis de réinventer certaines modalités d'échange avec les salarié(e)s	55%	*46%*	*58%*
La Direction travaille en bonne entente avec le CSE	52%	*45%*	*47%*
Il y a eu des tensions avec la Direction mais le dialogue a pu aboutir	52%	*40%*	*54%*
Il y a eu des tensions avec la Direction qui ont empêché le dialogue d'aboutir	51%	*73%*	*54%*
La crise sanitaire n'a pas modifié les modalités de fonctionnement du CSE	40%	*49%*	*33%*
J'ai confiance dans la Direction de l'entreprise pour informer au mieux le CSE	38%	*30%*	*33%*

Près de la moitié des salariés et des RP considère que la crise actuelle ne modifie pas le dialogue social ; mais les RP, plus pessimistes, sont 45% à affirmer qu'elle le détériore

QUESTION : **Au final, diriez-vous que la crise sanitaire du covid-19 modifie le dialogue social au sein de votre entreprise ?**



(1) Avant janvier 2022, l'intitulé de la question était : « Au final, diriez-vous que la crise sanitaire et économique du covid-19 va modifier le dialogue social au sein de votre entreprise ? ». L'échelle de réponse était : Oui, cela va l'améliorer / Oui, cela va le détériorer / Non, cela ne va rien changer.

Un effet front commun ?

Un « changement de ton » pendant la crise sanitaire, avec un renforcement des logiques de collaboration, et davantage de consensus pour gérer l'urgence de la crise.

- **Moins de conflits et de tensions**
- **Plus de compréhension de la part des salariés et de leurs représentants**
- **Et, côté employeurs, un souci plus grand accordé aux salariés** (à leur sécurité d'abord, à leur bien-être, à leur état psychique)

« Le premier confinement a été un truc incroyable sur pleins d'aspects, mais y compris au niveau du dialogue social. À la fois on avait vraiment ce besoin de communiquer entre-nous et d'échanger sur ce qui se passait, de garder le lien et en même temps on n'était plus du tout là autour de la table. On avait des représentants du personnel qui ont vraiment bien joué leur rôle et étaient vraiment à la recherche et en attente d'information. » DRS, 40 000 salariés, transports, France et International

La crise sanitaire, une mise entre parenthèse du dialogue social ?

Des consultations *a posteriori* plutôt qu'une réelle sollicitation des RP ? Très souvent, dans ce contexte de crise, la relation dirigeants / salariés a été plutôt descendante.

Deux principales raisons sont évoquées :

- **Le cadre de la loi d'urgence sanitaire**, qui permettait aux entreprises de prendre des initiatives en matière de télétravail et de chômage partiel.

- **Le contexte d'urgence**, avec l'impossibilité perçu de devoir attendre la prochaine réunion pour procéder à des ajustements qui n'étaient, de toute façon, que la stricte application des consignes gouvernementales.

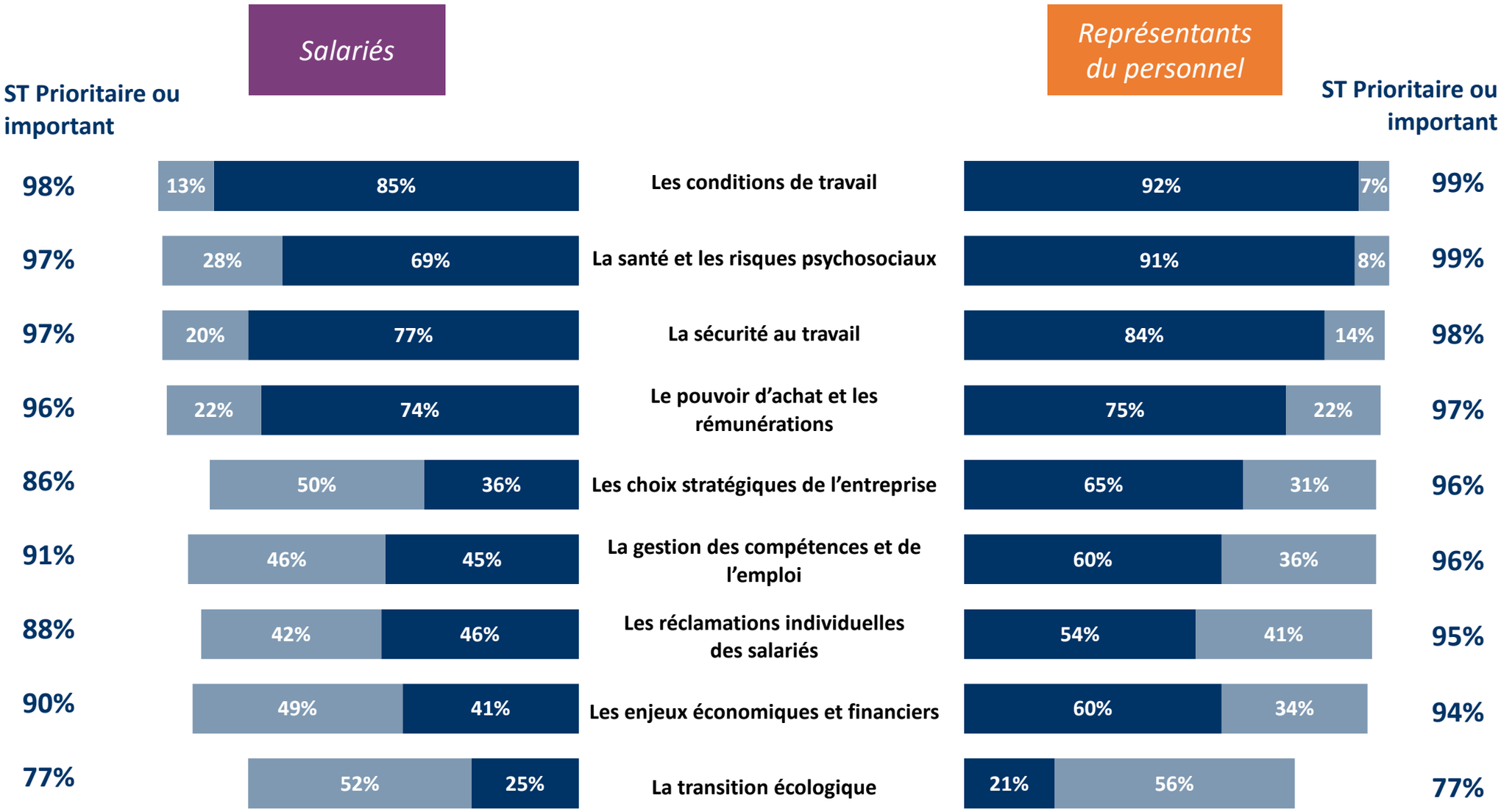
« La direction a balayé le dialogue social pendant la crise. Pendant deux ans, ça a été un monologue de la direction, très directive, sans débat. Ça redevient correct aujourd'hui. » RP secteur Technologie, 180 salariés, Auvergne

« Par contre, les CHSCT, à un moment, m'ont dit 'mais pourquoi on n'y est pas ?'… J'ai déjà dix personnes autour de la table, ils vont vouloir être un par OS et est-ce qu'ils vont avoir un seul discours ? » DRH France, 7 000 salariés, industrie, France et International

« Et on a soumis toute cette procédure un peu a posteriori. Comme on avait des réunions plus espacées et qu'il a fallu assez rapidement déclarer sur le site du ministère du travail, il a bien fallu enclencher avant qu'on ait eu la discussion, mais ils ont assez rapidement compris. » DAF en charge des ressources humaines, 95 salariés, cabinet de conseil, IDF

Les RP priorisent encore plus fortement que les salariés les sujets liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité mais les rejoignent sur du pouvoir d'achat; la transition écologique n'est pas perçue comme prioritaire

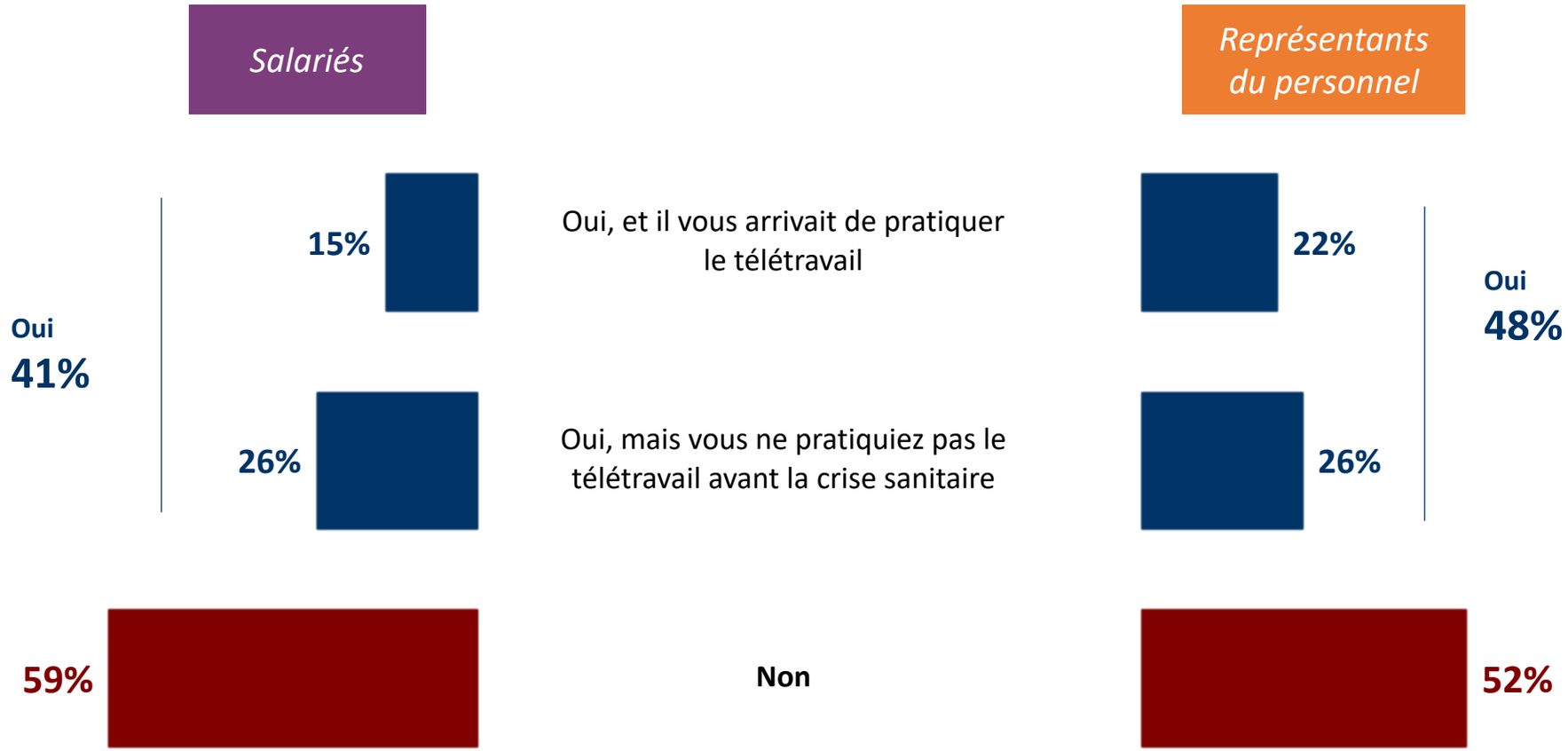
QUESTION : Enfin, quels sont, pour vous personnellement, les sujets prioritaires à traiter par le CSE ?



F | Perceptions sur le télétravail

Salariés comme RP sont majoritaires à affirmer que leur entreprise n'avait pas mis en place d'accord de télétravail avant le début de la crise sanitaire

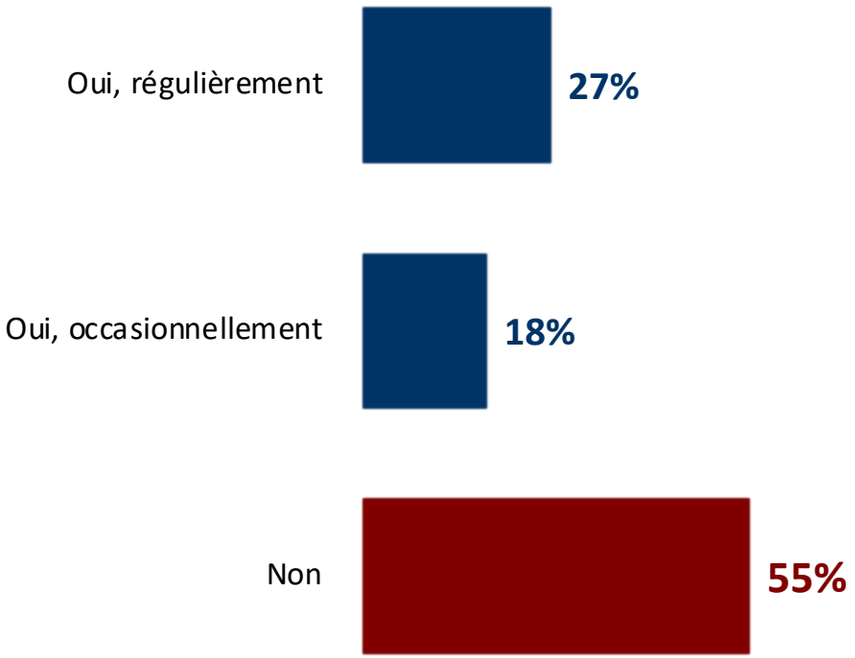
QUESTION : **Votre entreprise avait-elle mis en place un accord de télétravail avant le début de la crise sanitaire ?**



Et seule une minorité de salariés a eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire ; les cadres et les jeunes actifs sont particulièrement concernés par le télétravail

QUESTION : **Avez-vous eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire ?**

Salariés



45% **Ont eu recours au télétravail**

Femmes : 49%
18 à 29 ans : 56%
Cadres : 85%
Services : 68%
5000 salariés et plus : 52%

La possibilité de travailler pendant la crise pandémique, un ressenti d'inégalité

Un potentiel sentiment d'injustice entre les « cols bleus » à plein temps, dans des conditions difficiles (masques, etc.) et des « cols blancs » en télétravail et en chômage partiel.

« Donc, finalement, on a eu des syndicats qui demandaient la compensation du chômage partiel, ce qui est assez normal, mais sur le terrain ils n'étaient pas forcément très à l'aise parce que ceux qui avaient continué à bosser sans masque ne voyaient pas pourquoi celui qui restait chez lui toucherait cent pour cent de son salaire. » DRS, 45 000 salariés, assurances, France

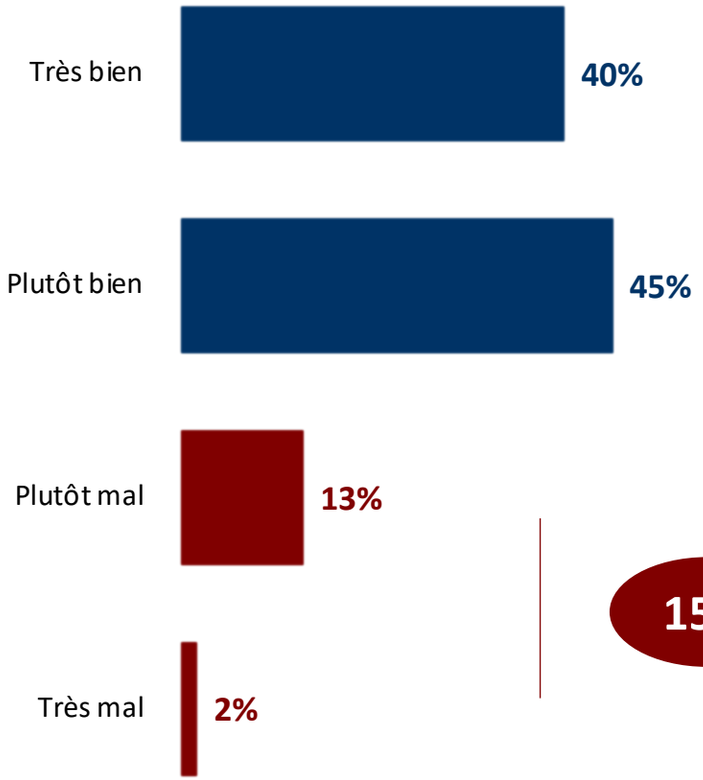
« Parce que la logique c'est que dès lors que des gens ont repris leur travail et que certains ne peuvent pas travailler, il est logique que ceux qui travaillent aient leur salaire et ceux qui ne peuvent pas travailler aient un salaire légèrement inférieur. Ça a coincé et j'ai mis fin à la négo. » DRH France, 7 000 salariés, industrie, France et International

La grande majorité des télétravailleurs sont satisfaits de ce mode de travail

QUESTION : Comment vivez-vous le télétravail ?

Base : A ceux qui ont eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire, soit 45% de l'échantillon

Salariés



85% **Le vivent bien**

« Au début, on était sceptique, mais on avait un accord de télétravail avant la crise, et on avait vu l'engouement des salariés, notamment des femmes seules avec enfants. On a plutôt accompagné. » RP, secteur Média, >300 salariés

15% **Le vivent mal**

« Les jeunes qui n'ont pas un grand logement, ils dorment dans leur bureau. L'entreprise est ravie, surtout qu'il n'y a pas d'accord. Donc ils ont décidé qu'on était 100% télétravaillables. » RP, secteur Informatique, 100 salariés

Malgré des débuts souvent difficiles en raison du contexte d'urgence

Le passage relativement brutal pour beaucoup d'entreprise au télétravail a pu générer des frictions :

- **Avec un manque d'équipement** (dans un contexte de pénurie de matériel informatique…) et surtout d'un « cadre » permettant de réguler les pratiques.

- **Un rapport très différent au télétravail** selon les situations / environnements de travail à domicile, la peur de la Covid19, et la nécessité bien souvent de devoir faire du « sur-mesure ».

- Un **problème majeur de salariés en souffrance**, avec une difficulté nouvelle pour les identifier à distance.

« Il y a eu aussi des salariés à la peine, des dépressions, du mal-être. On a multiplié par deux les arrêts maladie parce que notre entreprise n'a pas su entourer les salariés sous pression. »

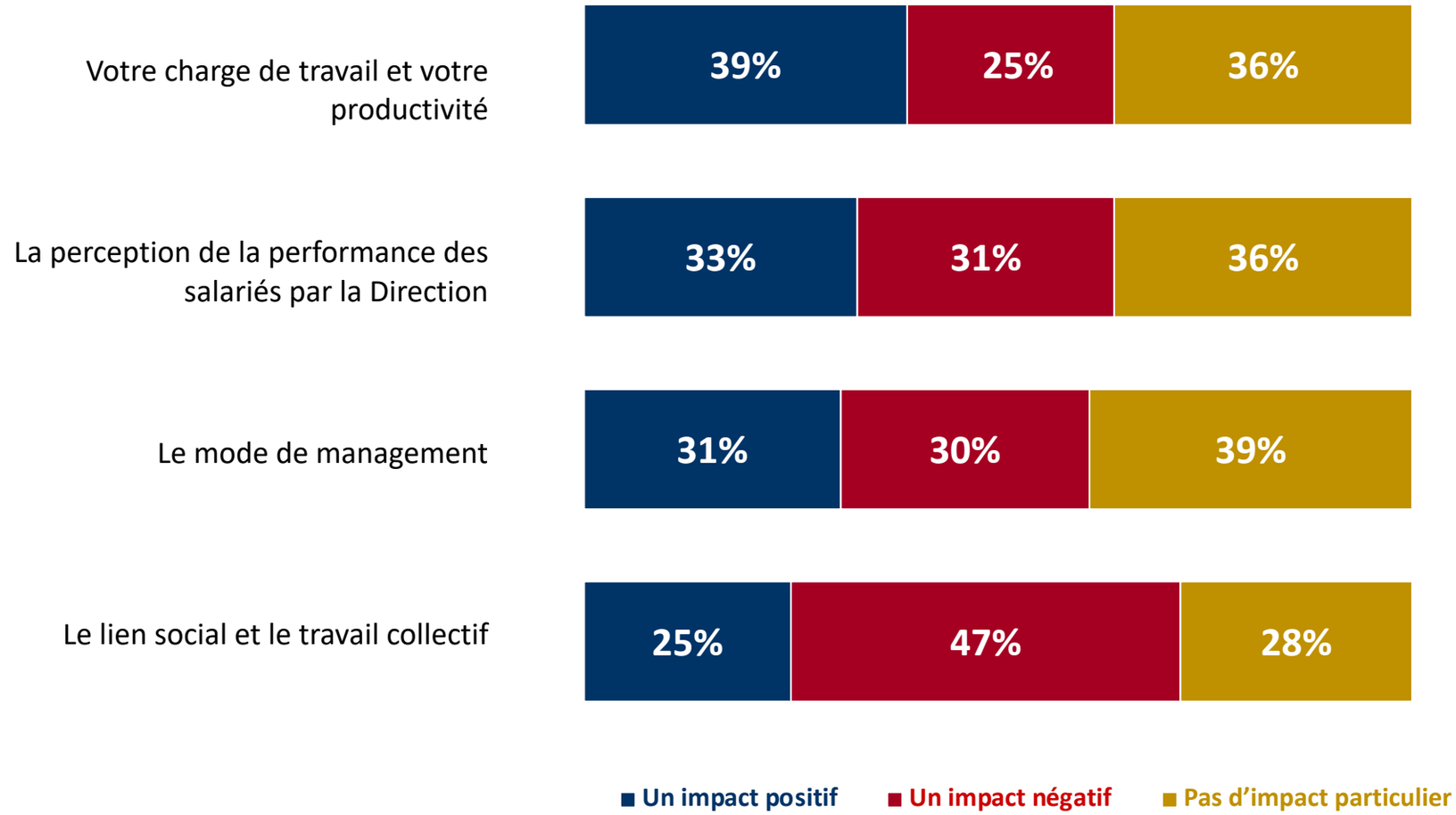
RP secteur Technologie, 180 salariés, Auvergne

Les télétravailleurs soulignent les vertus du home office sur leur productivité, mais sont plus partagés quant au mode de management et à la perception de leur performance. Ils sont aussi bien plus critiques concernant son impact sur le lien social et le travail collectif

QUESTION : **Et concernant la mise en place du télétravail dans votre entreprise, diriez-vous que celui-ci a eu un impact positif, négatif ou neutre sur les éléments suivants ?**

Base : A ceux qui ont eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire, soit 45% de l'échantillon

Salariés

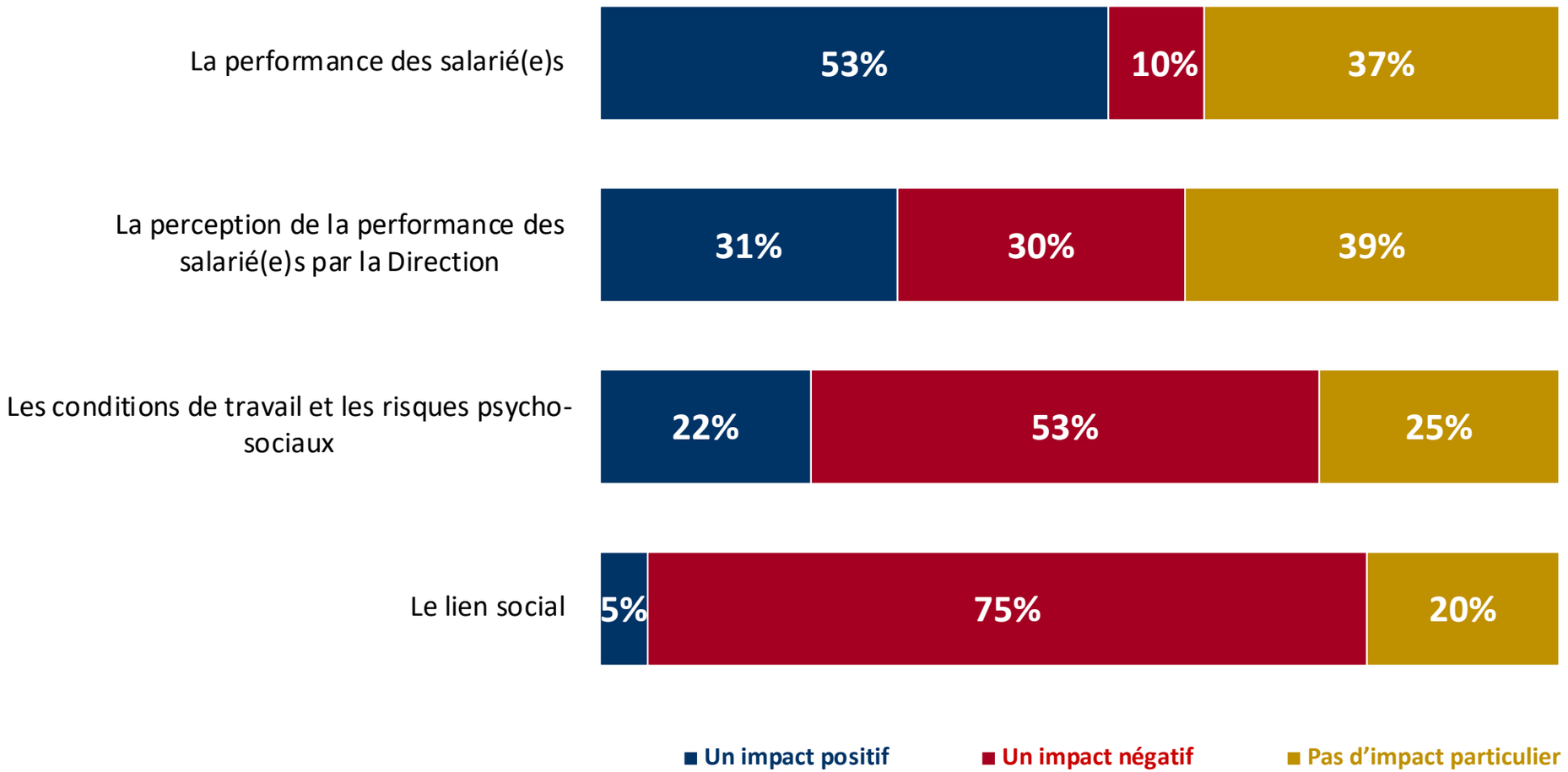


Les RP partagent le constat des salariés : télétravail rime pour eux avec performance accrue, mais s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail et surtout du lien social et présente un risque quant à la perception de la performance des salariés

QUESTION : Concernant la mise en place du télétravail dans votre entreprise, diriez-vous que celui-ci a eu un impact positif, négatif ou neutre sur les éléments suivants ?

Base : A ceux dont l'entreprise a mis en place du télétravail avant la crise sanitaire, soit 48% de l'échantillon

RP

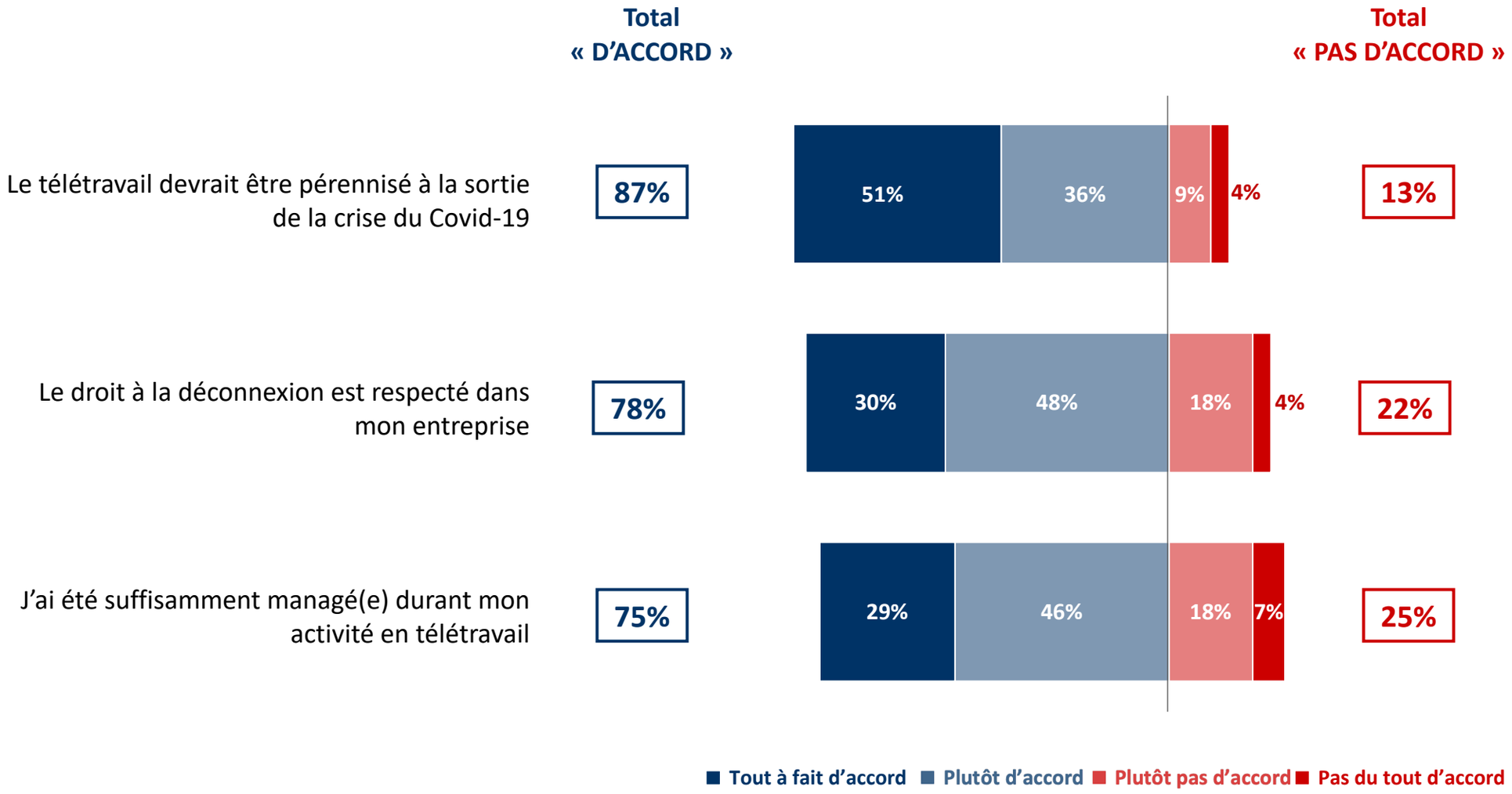


Les télétravailleurs sont très majoritairement positifs quant au droit à la déconnexion et à leur management, et souhaitent poursuivre le home office en sortie de crise

QUESTION : **Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes ?**

Base : A ceux qui ont eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire, soit 45% de l'échantillon

Salariés



Une expérience concluante également du côté des directions

Un changement de regard en matière de télétravail tout aussi majeur en ce qui concerne les directions, avec :

- **Une « banalisation » du recours au télétravail des salariés**, en particulier auprès des managers, et notamment en ce qui concerne des formations que l'on imaginait difficilement 'travaillables' (secrétariat, centre d'appel, etc.).

- **Une sensibilité nouvelle à l'évolution du rapport au travail dans une perspective de recrutement** *a fortiori* chez les jeunes générations, pour capter les talents (dans un marché de l'emploi particulièrement tendu !).

- A la possibilité d'envisager **de nouveaux schémas organisationnels** (passage en *flex office*, etc.).

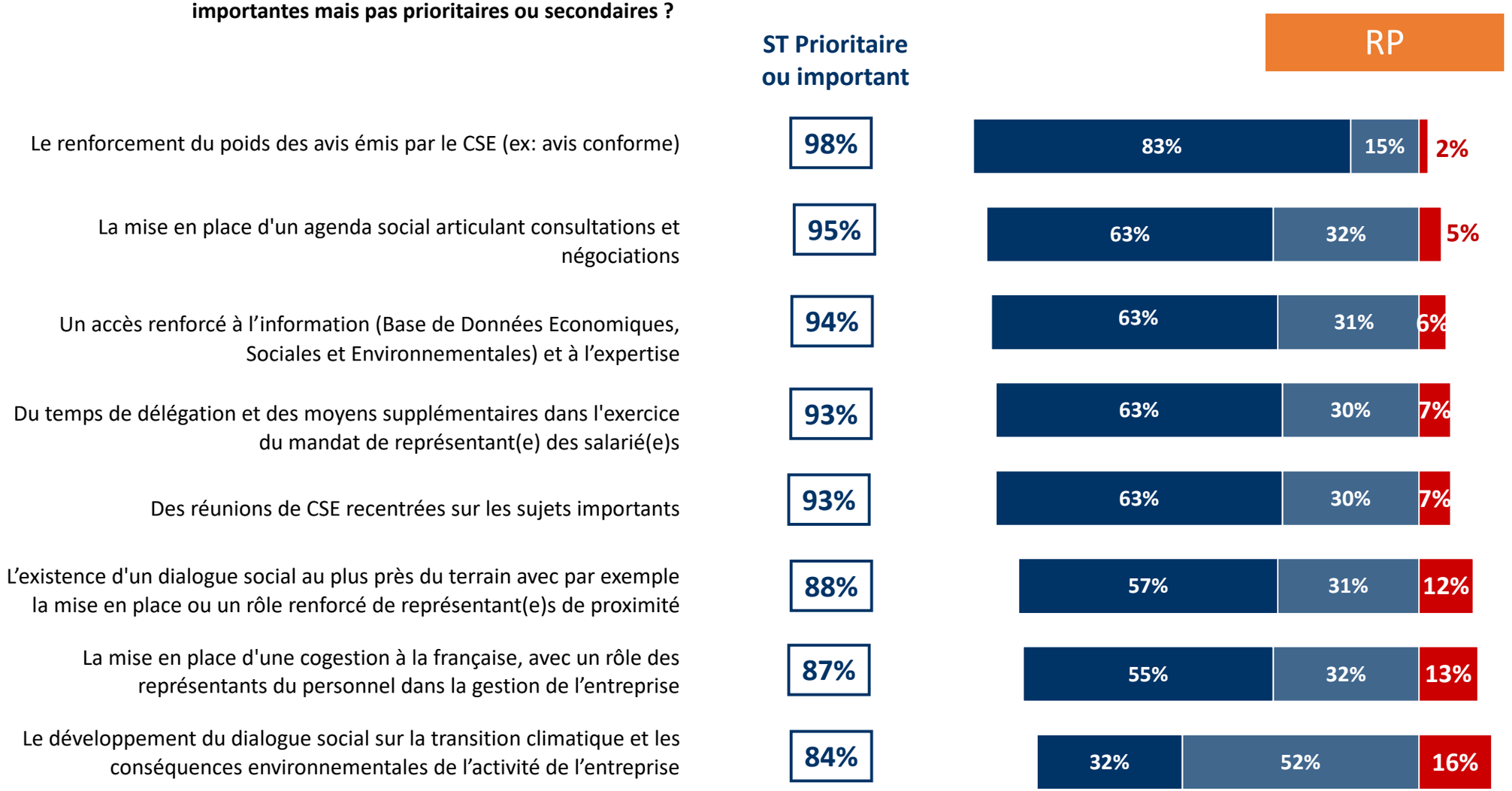
«La crise sanitaire a accéléré encore la transformation du rapport au travail des salariés de bureau avec, globalement, une population qui pense plus à elle et son équilibre personnel que par le passé, on le voit bien aujourd'hui sur des candidats qui en font un critère ou une question au moment du recrutement. » DRH, 850 salariés, presse, France

« On s'est aperçu qu'il y avait plusieurs personnes qui, avec le télétravail, n'ont plus l'utilité de venir au bureau, il s'agit des producteurs qui occupent des bureaux individuels. Donc on va se pencher sur des flex office. » DRH, 100 salariés, production audiovisuelle, IDF

G I Quelles perspectives pour l'avenir ?

Pour le prochain quinquennat, la majorité des RP juge prioritaires quasiment toutes les mesures relatives à l'évolution du dialogue social, à l'exception des discussions sur l'impact environnemental de l'entreprise ; le renforcement du poids des avis émis par le CSE est la priorité #1

QUESTION : **Concernant vos attentes pour le prochain quinquennat, jugez-vous les évolutions du dialogue social suivantes comme prioritaires, importantes mais pas prioritaires ou secondaires ?**



Des axes qui ne suscitent pas le même niveau d'adhésion du côté des directions

Le renforcement du poids des avis émis par le CSE (ex: avis conforme)

- **Un risque de blocage** qui inquiète fortement (sauf dans les entreprises où le DS se passe bien),
- D'autant que le **périmètre du CSE** paraît déjà à beaucoup excessif.

Un accès renforcé à l'information (Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales) et à l'expertise

- Parce qu'**alimenter la BDES est jugé extrêmement contraignant** (+ moyennes et petites entreprises).
- **Parce que la question de « l'exploitabilité » des ressources** mises en ligne par la direction est questionnée.

« Ils ont accès à des informations qu'ils ne savent pas nécessairement analyser (…) Il y a quelques années l'entreprise était dans le rouge et les représentants du personnel nous avaient interpellé en disant : 'vous dites n'importes quoi vous faites 12 millions de CA'… Chacun son métier, il faut des limites. » DRH, 130 salariés, industrie, Hauts-de-France

La mise en place d'un agenda social articulant consultation et négociation reçoit un accueil mitigé :

- Un risque de **multiplication des démarches administratives** et de ralentissement de la prise de décision.

« Non, Ça, ce sont vraiment typiquement des lourdeurs administratives. Ni les élus ni nous ne le souhaitons. » DRH, 135 salariés, transport œuvres d'art, IDF et PACA

« On l'a déjà en place et je ne vois pas ce que ça change. » RP secteur Technologie, 180 salariés, Auvergne

D’autre, en revanche, paraissent plus facilement envisageables ou négociables

Des réunions de CSE recentrées sur les sujets importants

- La nécessité de réduire le nombre de sujets abordés est **partagée par tous** (et dans les faits, c’est ce qu’il se passe)

(A condition de laisser de la souplesse aux entreprises pour sélectionner les sujets)

« L’idée que plutôt que de passer du temps sur des sujets qui n’ont pas d’importance dans l’entreprise, en passer plus sur des sujets importants. C’est-à-dire laisser plus de souplesse pour fixer des agendas de consultation et de négociation. Aujourd’hui on reste un peu dans un dialogue formel, on doit consulter à telle date, recueillir l’avis sur tel projet, négocier la NAO chaque année, etc. Des figures de style imposées plutôt que de se mettre autour de la table pour voir quels sont les enjeux de l’année et comment on va s’en parler. » DRS, 45 000 salariés, assurances, France

Renforcer le rôle des représentants de proximité

Une idée qui intéresse à la marge à condition de ne pas simplement recréer le système DP, mais plutôt de donner **un vrai rôle de « cogestion » localisé aux RP**.

« Nous ce qu’on a souhaité ça a été de réellement créer une relation sans formalisme, ne pas refaire des DP avec les questions donnés 24h en avance. On souhaitait une mini cogestion des sujets sur site comme la sécurité et le relationnel… plus sur ‘on a un problème de telle organisation, dans te service’. » DRS, 40 000 salariés, industrie, France et Europe

Un renforcement des moyens (heures de délégation, etc.)

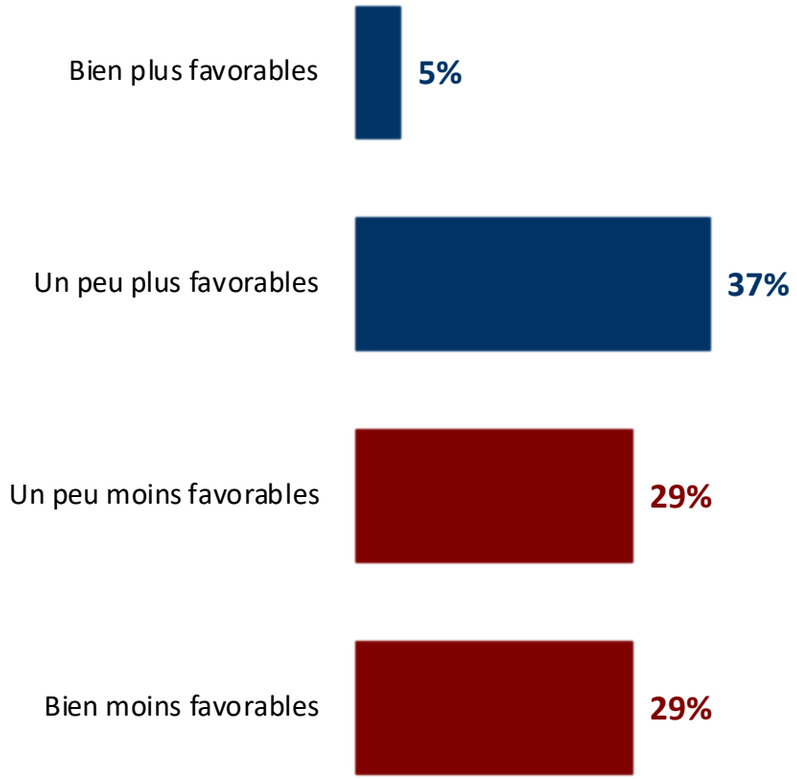
Une proposition qui peut avoir un intérêt dans l’idée de conserver un dialogue social de qualité avec des élus renseignés / préparés aux réunions.

« C’est mieux à mon avis de renforcer les moyens des membres du CSE pour se déplacer sur le terrain, plutôt que de renforcer le rôle des DP. Ils ont déjà des heures de délégation, des droits de visite, mais éventuellement les renforcer. » DRS, 45 000 salariés, assurances, France

La majorité des RP se révèle pessimiste quant aux négociations salariales de 2022 1/2

QUESTION : Enfin, concernant les négociations salariales à venir, estimez-vous qu'elles seront plus ou moins favorables aux salarié(e)s que l'an passé ?

RP



42% **Plus favorables**

58% **Moins favorables**

« Ils se servent de la crise pour baisser la masse salariale et ne pas augmenter les salaires. » RP, secteur Construction, > 300 salariés

Un pessimisme alimenté par des inquiétudes de nature conjoncturelle partagées par les directions

L'incertitude économique et les difficultés rencontrées par de nombreuses entreprises pendant la crise sanitaire explique ce haut niveau de pessimisme, avec :

- **Côté représentants du personnel**, la crainte d'un blocage des négociations par les entreprises en raison de l'impact de la crise sanitaire sur les activités.

- Côté directions, **que l'inflation donne lieu à des tensions extrêmement tendues.**

« L'entreprise va très mal, on ne sait pas ce qu'il va se passer, depuis 2 ans ça baisse et là c'est l'hécatombe. »
Représentant du personnel, secteur Plasturgie, 70 salariés

« Ils se servent de la crise pour baisser la masse salariale et ne pas augmenter les salaires. »
Représentant du personnel, secteur Construction, > 300 salariés

« Le premier impact qu'on vit aujourd'hui c'est le contexte d'inflation, de tension sur l'emploi. Ça, c'est un premier impact fort. On a des hausses de salaire très importantes sur cette rentrée dans le cadre du dialogue. »
DRH, 135 salariés, transport œuvres d'art, IDF et PACA

Deux motifs d'espoir néanmoins chez les représentants des salariés

En plus mineur, quelques touches d'espoir toutefois avec :

- **Une prochaine « normalisation » du dialogue social** avec la fin (possible) de la crise sanitaire (fin d'un « monologue social » permis par la loi d'urgence sanitaire).

- **Un contexte de tensions importantes sur le marché du travail** pouvant rééquilibrer le rapport de force en faveur des salariés.

« Les NAO de Covid ont fait qu'il y a eu une fin de non recevoir à la négociation, tout en faisant des bénéfices. Les entreprises ont profité de la crise pour geler les salaires, diminuer l'intéressement et la participation. J'espère que pour les NAO de dans un mois, on ne sera plus sur les mêmes bases. » Représentant du personnel, secteur Technologie, 180 salariés

« La crise a énormément mobilisé les gens, mais ils ne savent pas dire merci. Des gens s'en vont, il va falloir que l'entreprise réagisse. » Représentant du personnel, secteur Construction, > 300 salariés

Par ailleurs, des inquiétudes plus structurelles en ce qui concerne l'avenir du dialogue social

Sans doute alimenté par le contexte de la campagne pour l'élection présidentiel, le constat « d'une crise de la représentation » en France (dépassant le simple cadre de la représentation salariale) fait l'objet de préoccupations importantes, chez les représentants des salariés comme les directions.

Deux phénomènes renforcent cette inquiétude :

- Des élus qui semblent plus que jamais en perte de contact avec le terrain / les salariés.

- Un désintérêt croissant des salariés, plus « individualistes » / opportunistes (commerciaux, en télétravail, etc.)

« J'observe que la participation aux élections est en déclin depuis plusieurs années, mais j'ai le sentiment que la crise ne va faire qu'accélérer les choses (…) Mes collègues DRH ont tendance à considérer que c'est le problème des syndicats, mais moi je pense que de représentants moins bien élus ont aussi moins de légitimité et ce n'est pas bon pour le dialogue social. » DRS, 45 000 salariés, assurances, France

« Il faut remettre les corps intermédiaires au centre du dialogue. Les OS ont toutes évolué, il faut les écouter et les entendre vraiment et pas seulement en réunion. Il faudrait un engagement gouvernemental formel sur cette qualité d'écoute. Dans les pays nordiques, les complémentaires santé sont gérées par les OS. Aujourd'hui, nos OS ont plus d'adhérents que les partis politiques… » Représentant du personnel, secteur Informatique, 100 salariés

Une crise de la représentation qui inquiète particulièrement les directions 2/2

Vers une radicalisation des représentants des salariés ?

- Sentiment que la crise de légitimité des OS ne les pousse à devenir plus véhémentes, voire **clientélistes ou démagogiques.**

- **Un « effet de sélection » lié à la crise des vocations** : impression que les élus qui seront intéressés pour participer au dialogue social seront les plus engagés.

- L'impact supposé négatif des nouveaux modes de communication numériques, et en particulier des **réseaux sociaux.**

Une crise de la représentation qui inquiète particulièrement les directions 2/2

D'où des réflexions à propos :

- **De <u>modifier les règles de représentativité des OS</u>, et notamment :**
  - **Augmenter le seuil des 10%.**
  - **Supprimer le monopole du premier tour** pour les OS pour éviter la mainmise syndicale sur les CSE
- **Des moyens permettant <u>d'établir une relation directe</u> avec les salariés.**

« Peut-être plus lancer des études, des enquêtes, des votes au sein de l'entreprise et pas forcément passer par les élus. Peut-être plus donner la voix aux salariés. Concrètement je ne sais pas comment, mais c'est vrai que pour l'avoir vécu en interne, on a quand même certains salariés qui vont davantage avoir le lead sur les autres et ce n'est pas toujours dans l'intérêt du collectif. <u>Donc si chacun pouvait s'exprimer et pas forcément donner sa voix qu'à un élu, ce serait peut-être plus avantageux pour les salariés au final</u>. » DRH, 130 salariés, services, IDF

« Le premier point c'était un minimum de représentativité pour qu'au niveau des négociations syndicales, l'OS puisse être signataire. Il fallait au moins être à dix pour cent. Et puis aussi, maintenant, les élus se doivent d'avoir un minimum de représentativité. Je pense qu'ils ne sont pas allés assez loin. On a encore trop d'OS. » DRH France, 7 000 salariés, industrie, France et International