



Étude sur l'état des relations sociales en entreprises

Sondage Ifop pour Syndex

Sous embargo jusqu'au jeudi 18 mai 10H

N° 117683

Contacts Ifop :

Jérôme Fourquet / Gaspard Jaboulay / Flora Baumlin / Etienne Berthoz

Département Opinion et Stratégies d'Entreprise

01 45 84 14 44

prenom.nom@ifop.com

Mars 2021

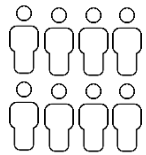


1 - La méthodologie

2 - Les résultats de l'étude

- A – Contexte et climat général
- B – Connaissance et image du CSE de manière générale
- C – État des lieux du dialogue social en 2021
- D – Perception autour du passage en CSE
- E – Effet de la crise sanitaire
- F – Bilan et perspectives suite à la crise sanitaire

1 | La méthodologie



20 entretiens téléphoniques de 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 issus d'entreprises de moins de 300 salariés, ▪ 5 issus d'entreprises de plus de 300 salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 **1306** 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 **1131** élus du personnel français, contactés sur la base d'un fichier fourni par Syndex.

Echantillons et méthodologies



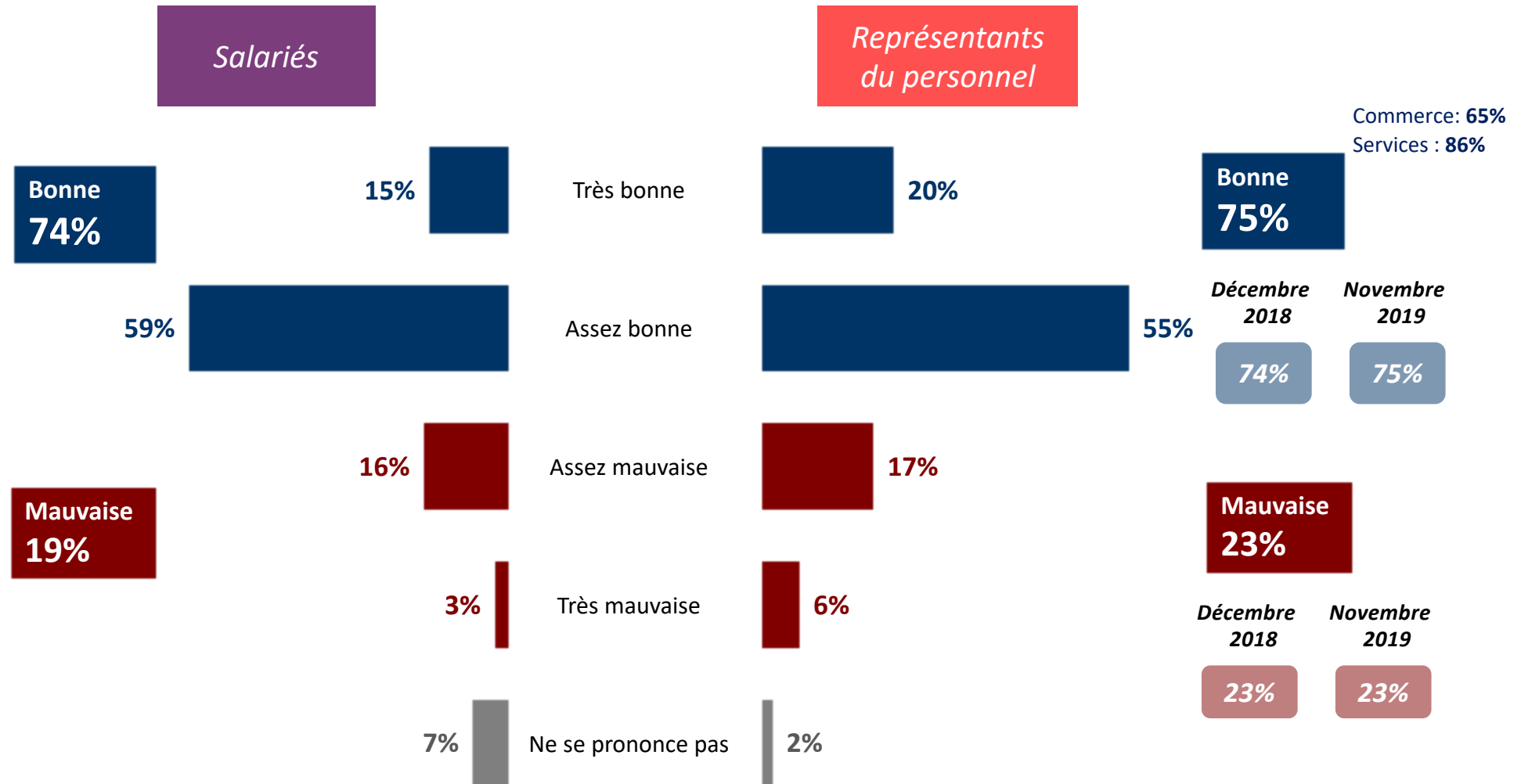
Salariés : les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 18 au 25 janvier 2021.

Représentants du personnel : les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 19 janvier au 3 février 2021..

2 | Les résultats de l'étude

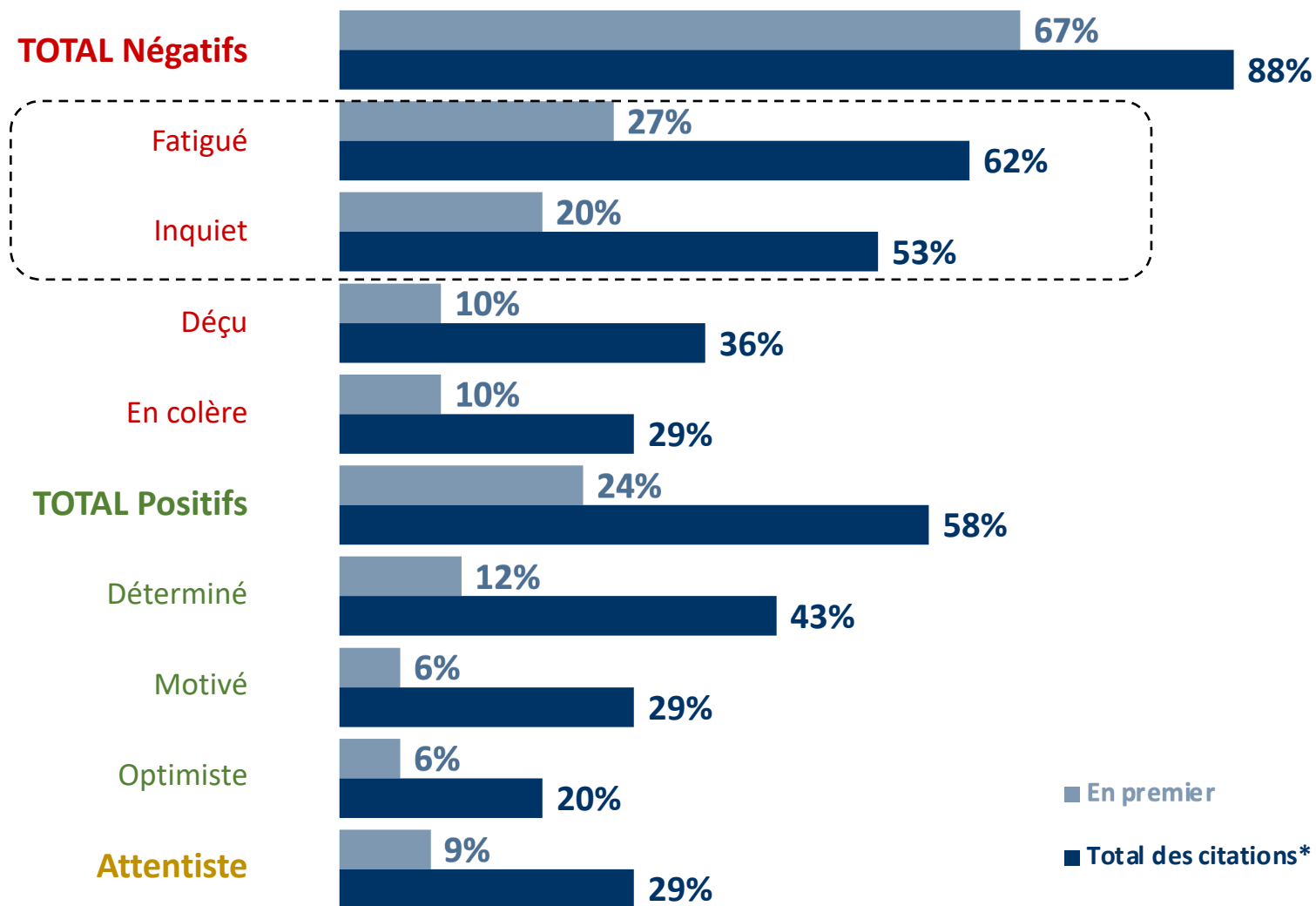
A | Contexte et climat général

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



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 ?

Représentants
du personnel



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

De la fatigue dans les entreprises, chez les élus mais aussi chez les dirigeants, après une année imprévisible et éprouvante.

« On a accumulé dans le corps social de l'entreprise une grosse fatigue. Les risques psychosociaux, c'est un vrai sujet devant nous : il faudra l'accompagner et il faudra prendre des initiatives sur la qualité de vue au travail. On a un accord sur la QVT : c'est un sujet essentiel. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

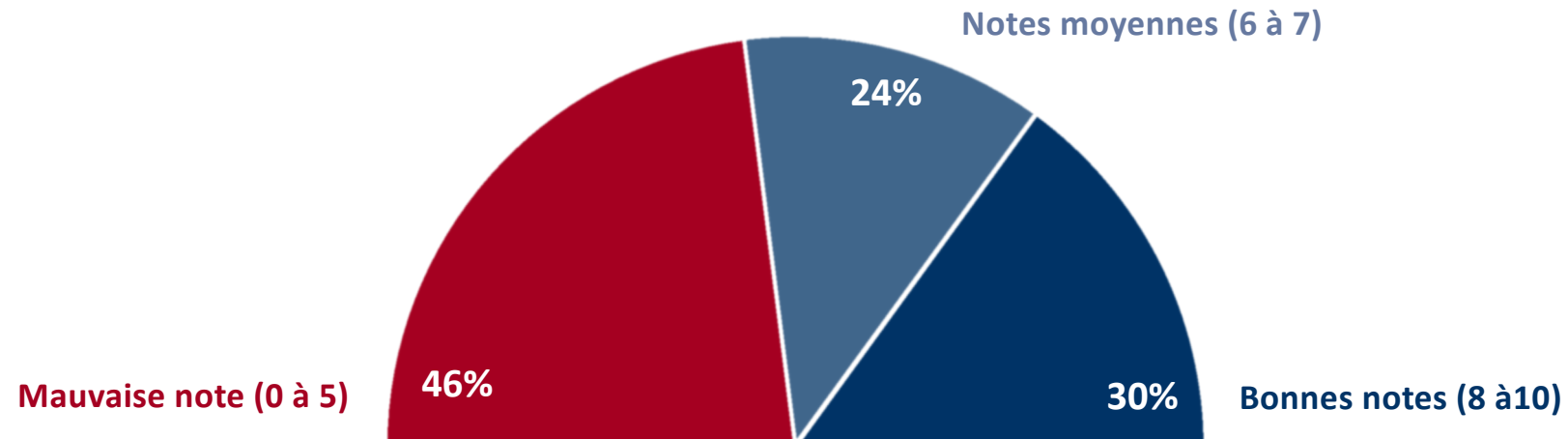
De l'inquiétude chez les élus face à d'éventuels arguments « TINA » dans les futures négociations après une crise souvent très couteuse pour les entreprises.

« On doit commencer les négociations locales (NAO)... le contexte sanitaire va avoir bon dos, on va nous dire : on n'a pas d'argent, on doit déjà faire des efforts, vous n'allez pas nous demander des choses pour défendre les conditions de travail ou demander d'améliorer les avantages sociaux. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

B | Connaissance et image du CSE de manière générale

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

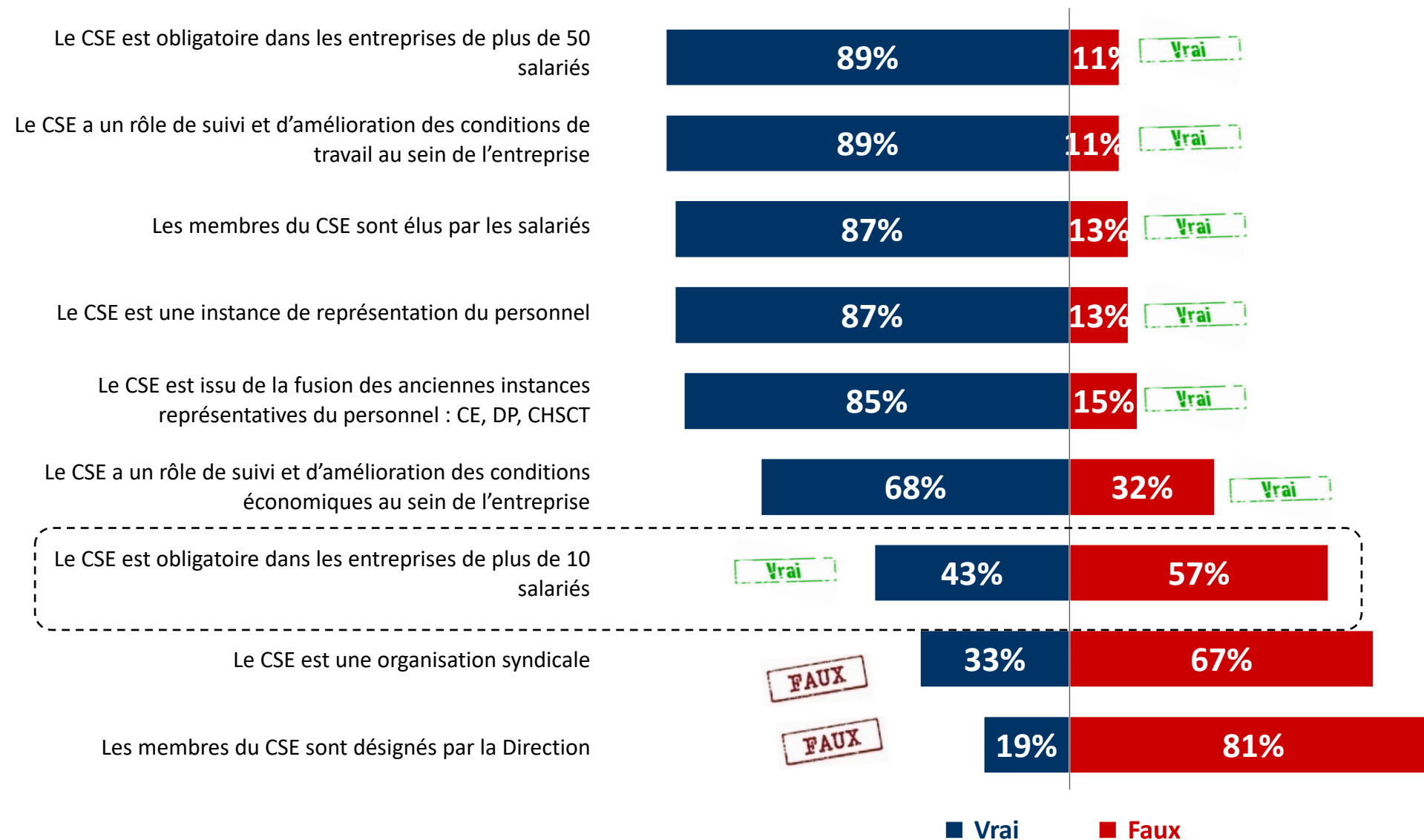


Moyenne : 5,5 /10

Cadre et prof. int. sup.+ : 5,9/10

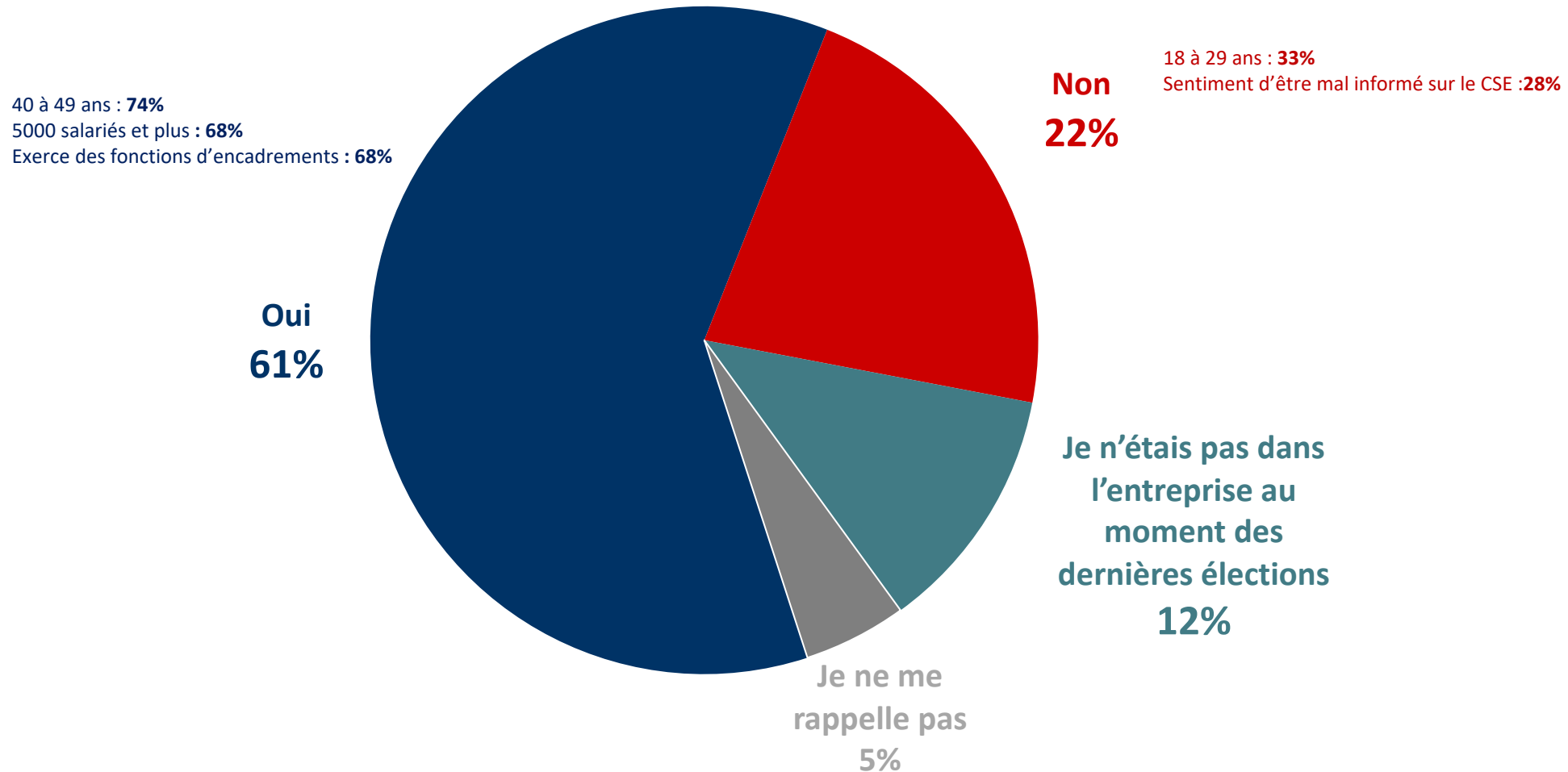
Ouvrier : 4,9/10

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 ?



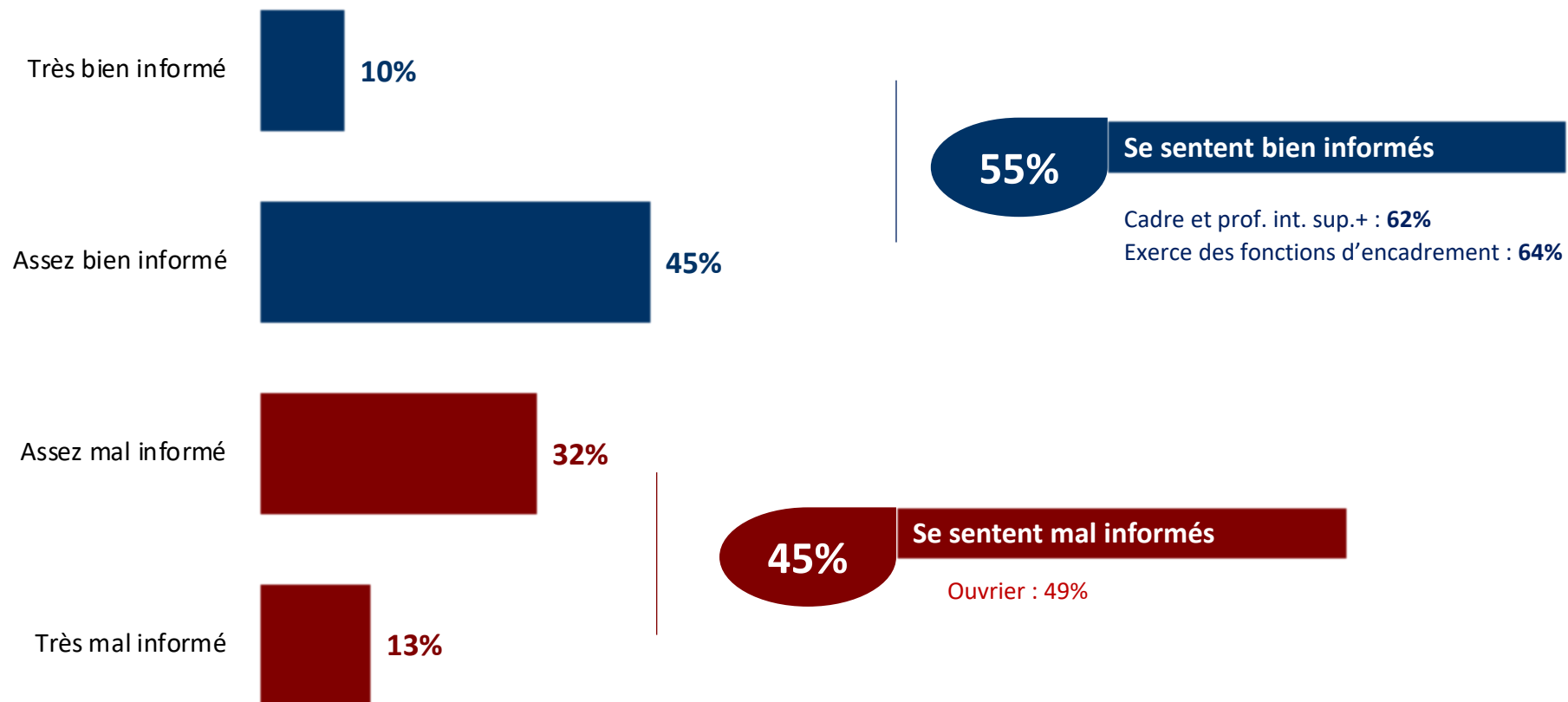
QUESTION : Avez-vous voté aux dernières élections des représentants du personnel de votre entreprise ?

Salariés



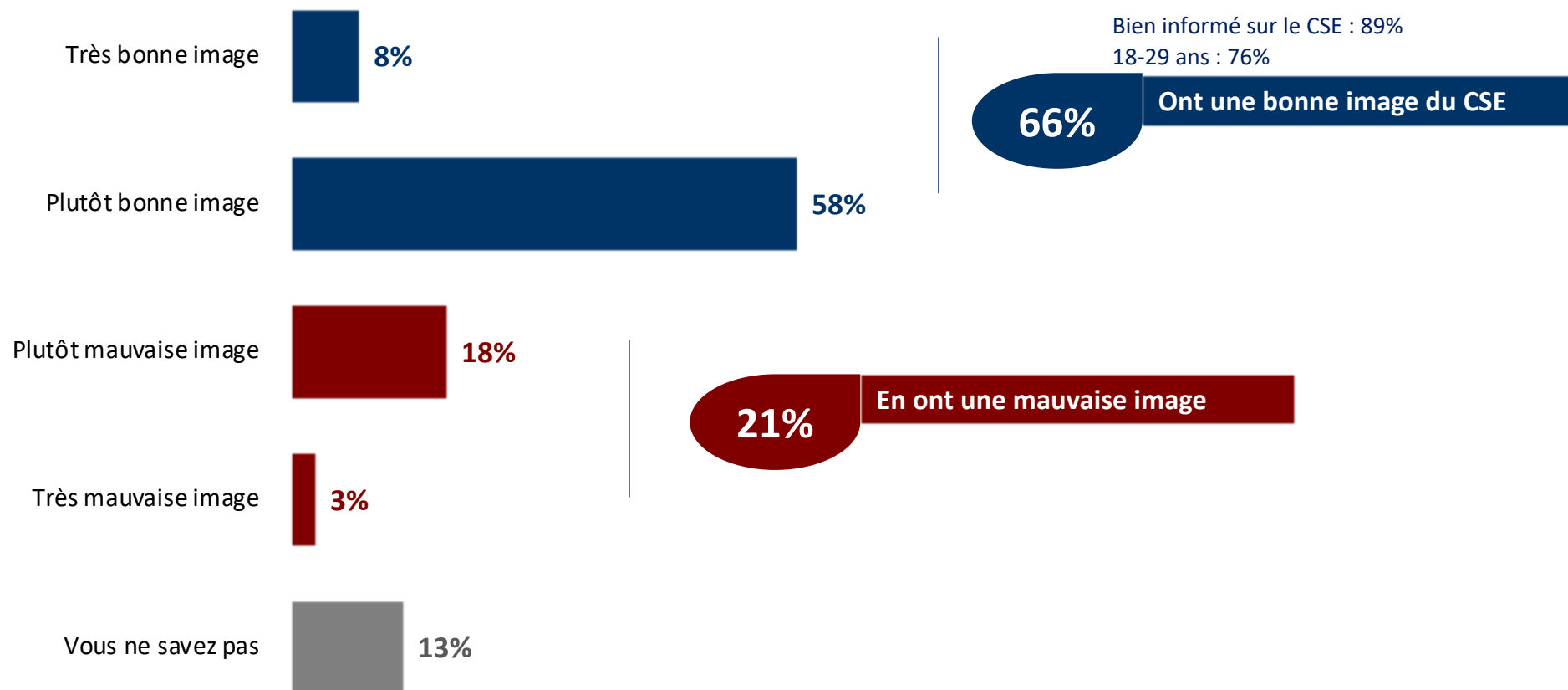
QUESTION : Avez-vous le sentiment d'être bien informé ou mal informé concernant l'activité et le fonctionnement du CSE ?

Salariés



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

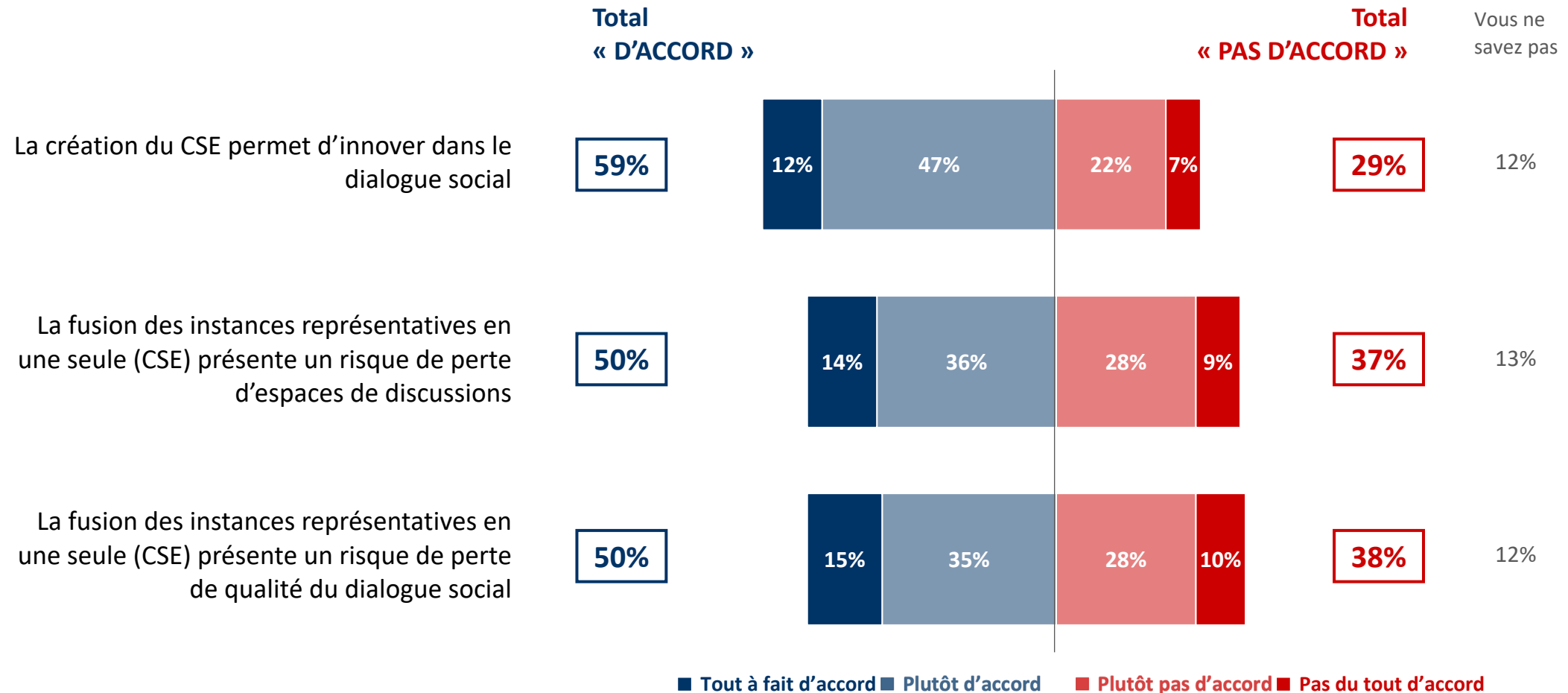
Salariés



Salariés

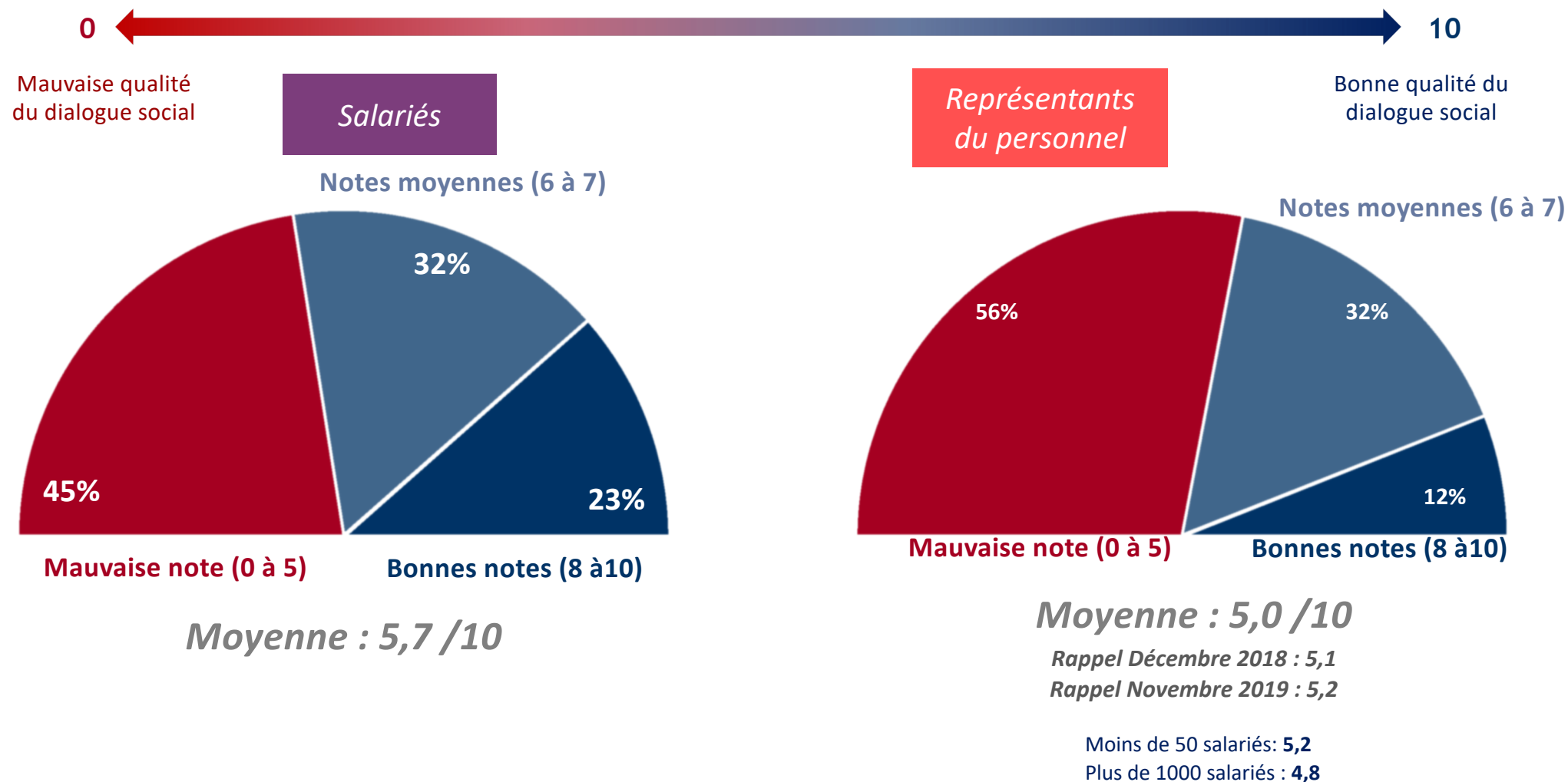
Remise à niveau : Le CSE (comité social et économique) est une instance représentative du personnel qui succède aux anciennes instances représentatives suivantes : délégués du personnel, comité hygiène sécurité et conditions de travail et comité d'entreprise. Toutes les entreprises comprenant 11 salariés ou plus doivent avoir un comité social et économique. Il est constitué de la délégation du personnel et de l'employeur qui en assure la présidence.

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

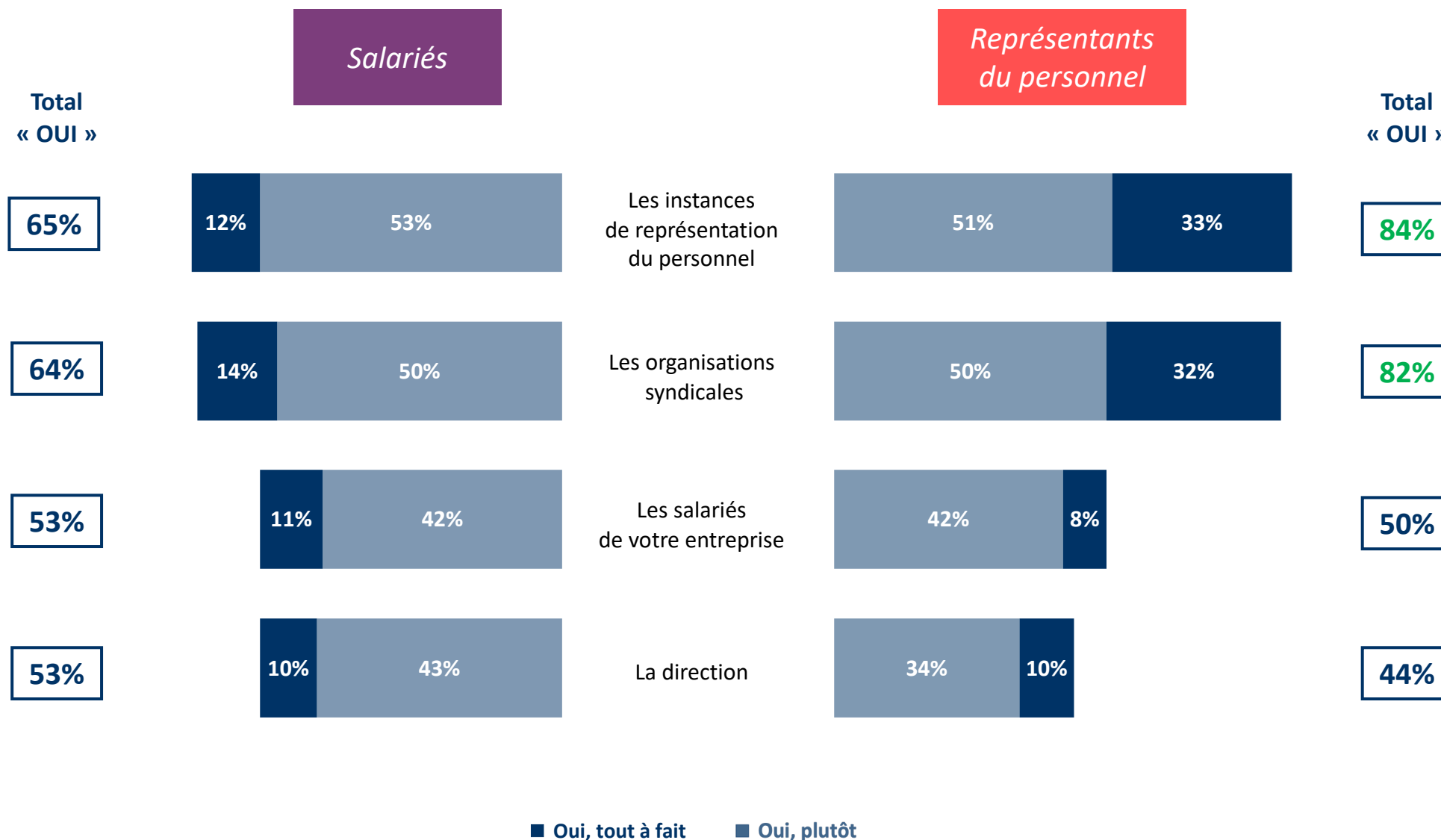


C | État des lieux du dialogue social en 2021

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.



QUESTION : Pour chacun des acteurs suivants, estimez-vous qu'il contribue à la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise ?



Un dialogue social souvent pacifié dans les entreprises en croissance ou qui ne rencontrent pas de problèmes économiques majeurs.

*« On n'est pas dans un secteur en crise, donc on leur a dit : notre premier devoir, c'est de protéger la santé et le deuxième, c'est de protéger les compétences. Les gens se sont dit : ils sont devenus gauchistes les patrons ? On a dit tout de suite : on ne va pas traverser cette crise comme on a traversé celle de 2008. En 2008, on a taillé dans les emplois et au début, ils ont eu des doutes mais après, ils ont vu qu'on faisait ça autrement cette fois. »
(Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)*

D'inévitables tensions dans les entreprises positionnées sur des marchés en crise / rencontrant des difficultés économiques importantes.

« Dans certains secteurs, les DRH ont le souci de négocier la valeur du ticket-restaurant car les gens sont en télétravail. Moi, mes sujets principaux, c'est : Comment je vais gérer la baisse de mes effectifs ? Comment les salariés ont encore envie de travailler pour ce Groupe aujourd'hui ? Et comment les RP peuvent continuer à avoir une qualité de dialogue social alors que de temps en temps, ils ont plutôt envie de foutre les palettes devant l'entrée de l'usine ! » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« On a poussé notre direction à nous recevoir et on a pu échanger avec ces responsables pour essayer d'avoir un peu plus d'informations sur le devenir de notre usine. On n'a pas eu vraiment de réponse. Ils se veulent plutôt rassurants parce que c'est sûr qu'ils ne vont pas vous dire que vous allez fermer dans deux ans. Ils savent très bien que, de suite, ça va être l'émeute. Donc ils essayent de vous rassurer, mais les chiffres qui sont en notre possession n'amènent pas d'éléments sécurisants. Donc les rapports sont un peu tendus en ce moment. (Représentant des salariés, secteur Industrie, 270 salariés)

Un dialogue social parfois plus compliqué dans les grandes entreprises ou les filiales dans lesquelles *le top management* ne semble pas ni pérenne ni autonome vis-à-vis du siège, ce qui peut produire une forme de découragement chez les élus sur le mode : « *de toute façon ce ne sont pas eux qui décident.* »

« Nos directeurs ne sont plus que des intermédiaires dans la chaîne de commandement...Un exemple concernant les réunions des consultations obligatoires. On essaye, depuis que ça a été mis en place suivant les recommandations de nos formateurs, d'établir un calendrier. On nous dit « on ne sait pas parce qu'on attend que le line of business nous passe le feu vert. » impossible de le savoir. Résultat, on a eu deux consultations en novembre et une en décembre pour tout décider. Ce qui est marquant c'est qu'on voit souvent les documents qui arrivent pour les orientations stratégiques et qui datent du mois de mai. Le truc a été pondu au mois de mai, mais eux n'ont rien avant le mois d'octobre. » (Représentant des salariés, secteur Transport, 250 salariés)

A l'inverse, le dialogue social dans les entreprises de petites tailles semble plus fluide, notamment parce qu'il se construit dans un rapport de proximité élus-dirigeants, un rapport plus quotidien et donc moins formel.

« Nous ne sommes pas cotés en Bourse : l'entreprise s'autofinance, nous ne rétribuons pas d'actionnaires extérieurs, on rétribue les salariés et on investit dans la recherche et les investissements donc rien n'est dilué à l'extérieur. C'est une composante importante dans la compréhension de la culture de notre Groupe. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

Un dialogue social parfois plus compliqué dans les grandes entreprises ou les filiales dans lesquelles *le top management* ne semble pas ni pérenne ni autonome vis-à-vis du siège, ce qui peut produire une forme de découragement chez les élus sur le mode : « *de toute façon ce ne sont pas eux qui décident.* »

« *Comme on est intégré dans un grand groupe, même si on est autonomes, c'est là où le bât blesse un peu, bien souvent la DG et donc la RH ne fait que dupliquer certaines décisions prises au CSE de notre groupe. Là où il peut y avoir des discordances ou un peu de tension, c'est quand on dit « on est autonomes, on veut avoir un dialogue social autonome. Donc ce serait bien de le prendre en compte et qu'on puisse avoir notre autonomie par rapport à la maison-mère. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)*

« *C'était une entreprise « familiale », il y avait un PDG, des directeurs, administratifs et tout. On a été racheté par un groupe américain. Suite à ce rachat, tout s'est détérioré. Que ce soit le dialogue, les conditions, ça n'a plus rien à voir avec ce que j'ai connu. Ça fait trente-trois ans que je suis dans la société. La seule chose qui intéresse les Américains, c'est des fonds de pension bien sûr, depuis 2000 ça doit faire sept ou huit fois qu'on est racheté, mais toujours par des Américains, par des fonds de pension. Eux, la seule chose qu'ils voient c'est les bénéfices, toujours les bénéfices... Ils ont les mains liées, ils doivent répondre absolument à ce que le groupe dit. Si le groupe dit que c'est bleu, ils doivent dire « bleu », s'il dit « rouge », c'est rouge. Même si ce n'est pas vrai... » (Représentant des salariés, secteur Industrie, 235 salariés)*

A l'inverse, le dialogue social dans les entreprises de petites tailles semble plus fluide, notamment parce qu'il se construit dans un rapport de proximité élus-dirigeants, un rapport plus quotidien et donc moins formel.

« *L'instance CSE n'est pas l'unique lieu de communication et d'échange avec les collaborateurs. On a fait énormément de choses dans le domaine de la communication. On a le CSE chaque mois. Ensuite, personnellement et avec les membres du comité de direction, on a une fois tous les deux mois une réunion de communication le matin et l'après-midi pour tous les collaborateurs et les intérimaires. Pendant une heure on réunit tous les collaborateurs et on fait un point global sur tous les sujets. Le troisième axe de communication, ça c'est plus classique, mais on alimente beaucoup avec des communiqués de direction. » (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)*

« *C'est une entreprise familiale et on a des dirigeants qui font ce qu'il faut pour partager les fruits de la croissance. Donc on a une bonne participation. La participation est, chaque année, abondée par l'employeur. On a des conditions de travail qui sont très correctes. L'ambiance générale fait qu'il n'y a pas de réclamation énorme des salariés. Du coup ça se passe sereinement. (Représentant de la direction, secteur Commerce de gros, 330 salariés)*

« On a directement affaire, au niveau de la direction, à un manager général qui est un ancien collègue, c'est mon ancien chef donc je le connais particulièrement bien. Les relations sont très bonnes... Sur des choses vraiment très importantes, on arrive à être écouté parce qu'on a l'ensemble des délégués qui se mettent ensemble. » (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

« On a une direction et une RH qui est assez à l'écoute, même si on a eu des interlocuteurs RH qui ont changé sur ces deux dernières années. Maintenant on a trouvé un interlocuteur qui n'est pas mal, qui nous écoute. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

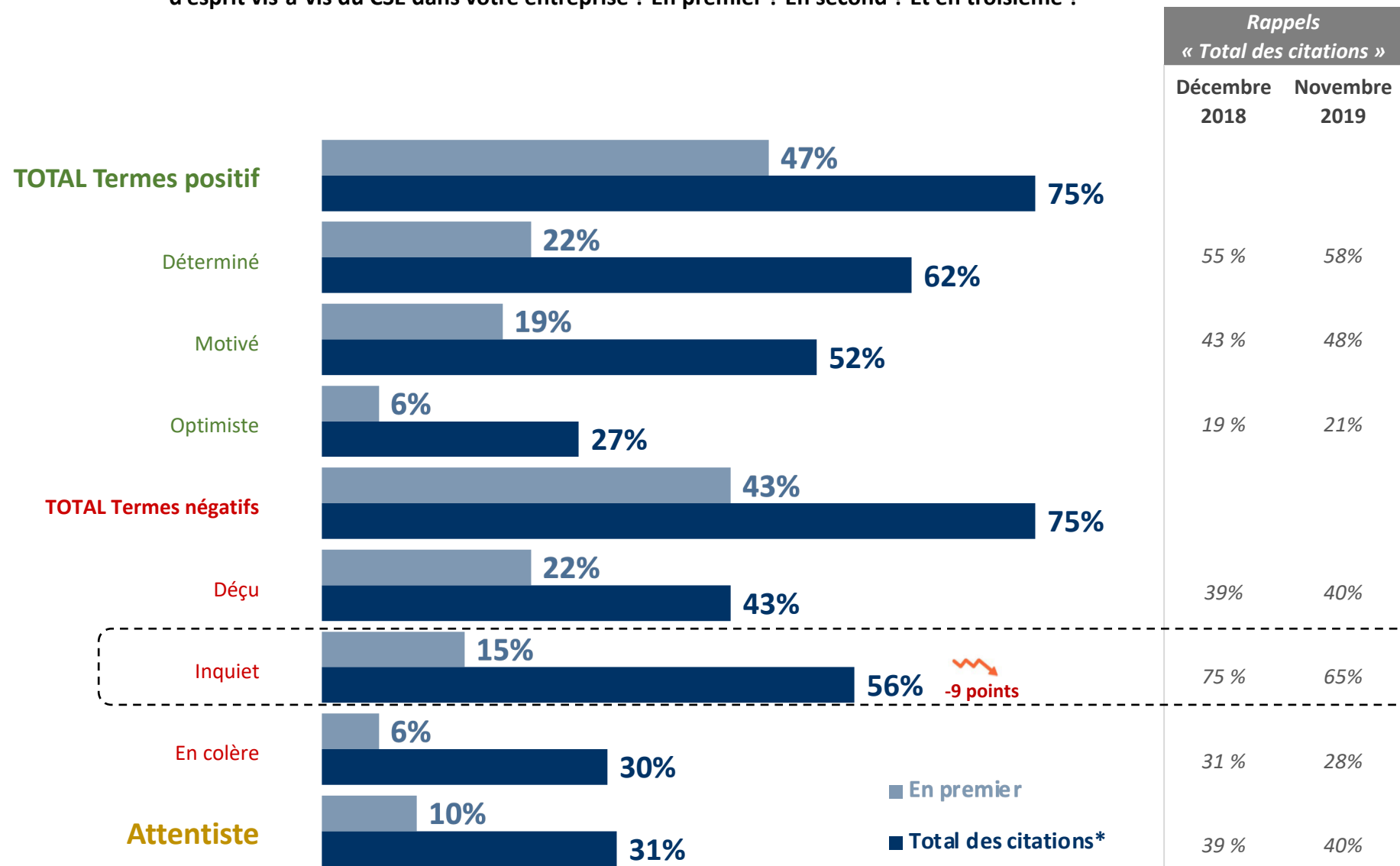
La qualité des relations interpersonnelles joue également beaucoup, mais elle se présente très souvent comme une résultante 1/ du sentiment de proximité (+ petites entreprises) et plus encore 2/ de la situation économique de l'entreprise qui peut avoir tendance, quand elle est mauvaise, à crispier les relations.

D | Perceptions autour du passage en CSE

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

QUESTION : Pour vous personnellement, parmi les adjectifs suivants, quels sont ceux qui décrivent le mieux votre état d'esprit vis-à-vis du CSE dans votre entreprise ? En premier ? En second ? Et en troisième ?⁽¹⁾

Représentants
du personnel



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

(1) En décembre 2018, l'intitulé de la question était : « Pour vous personnellement, parmi les adjectifs suivants, quels sont ceux qui décrivent le mieux votre état d'esprit vis-à-vis du passage de votre entreprise en CSE ? »

Représentants
du personnel

56% des RP se déclarent inquiets vis-à-vis du CSE dans leur entreprise et ...

68%

de ceux dont l'entreprise est en mauvaise situation économique

Vs. 52% de ceux dont l'entreprise est en bonne situation

62%

de ceux dont le passage en CSE a moins d'un an

Vs. 56% de ceux dont le passage en CSE a plus d'un an et demi

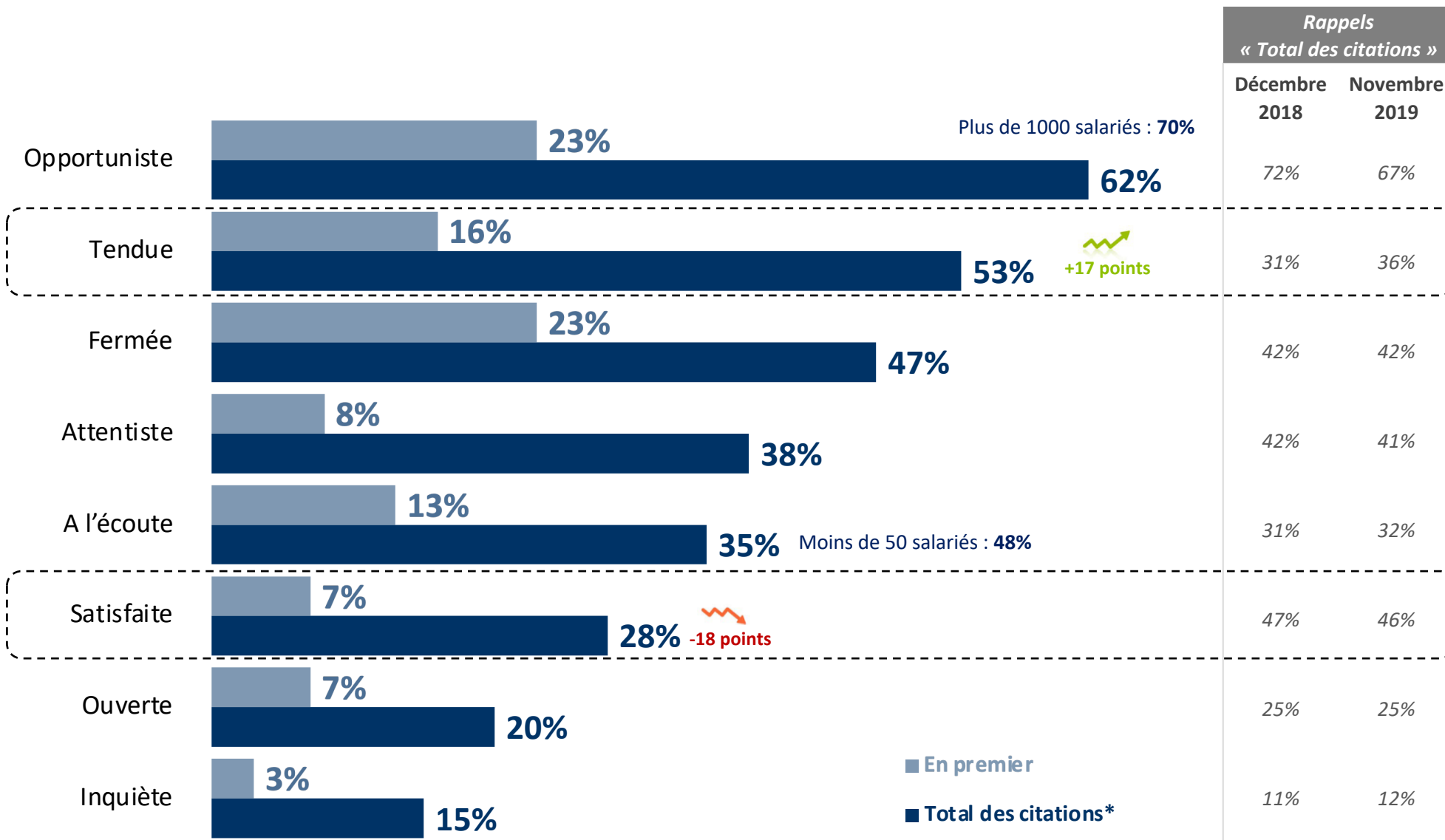
57%

de ceux dont ça n'est pas le premier mandat

Vs. 48% de ceux qui exercent un premier mandat

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 ?

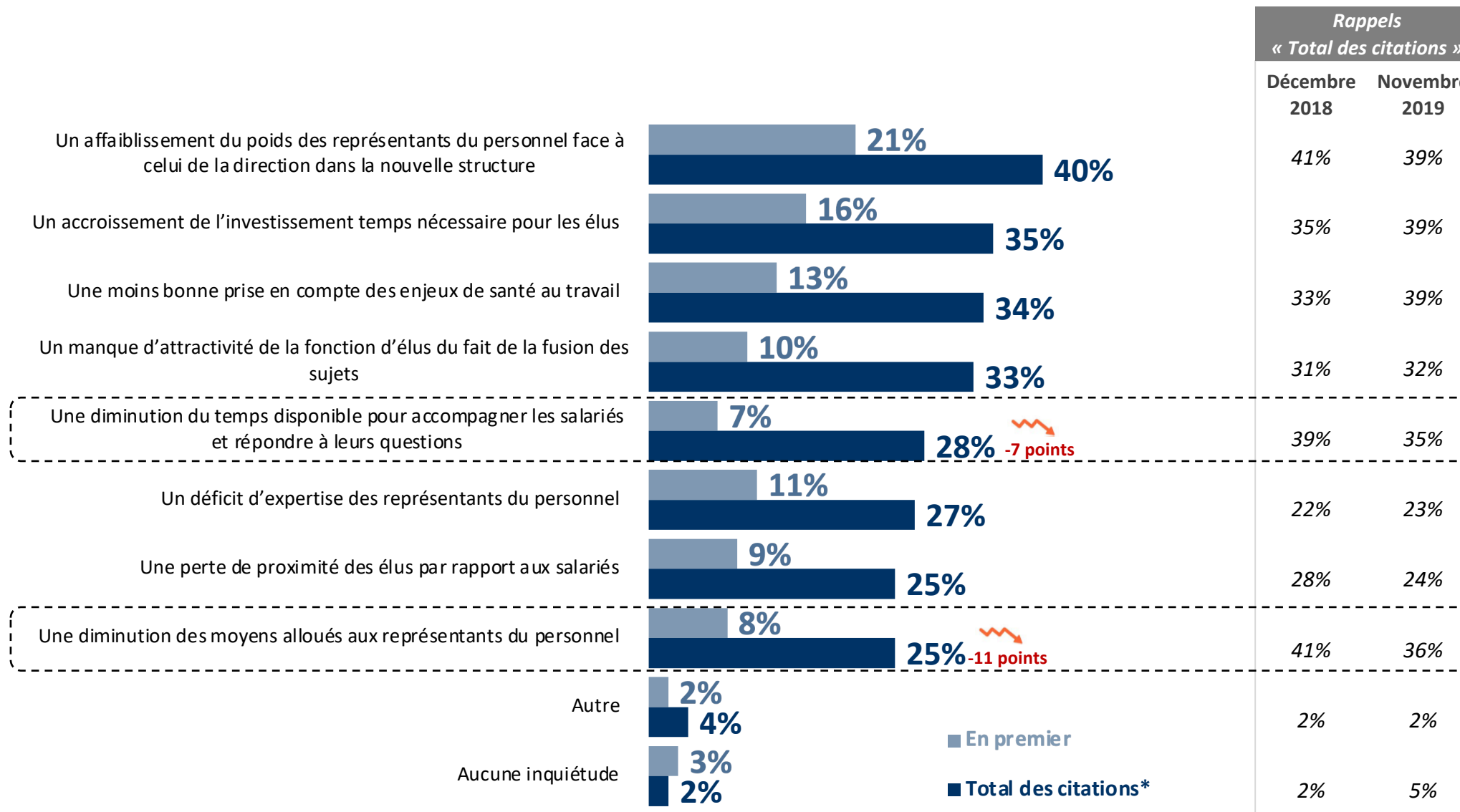
Représentants
du personnel



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

QUESTION : Quelles sont vos principales inquiétudes vis-à-vis du CSE? En premier ? Et ensuite ?

Représentants
du personnel



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

Dans la totalité des cas, la fusion des instances s'est traduite par une diminution des moyens avec en particulier :

- Une baisse des heures de délégation,
- Un moindre nombre d'élus au total.



Parallèlement à l'émergence de nouveaux facteurs de complexification du travail des élus

- La transversalité des sujets évoqués en réunion (qui demande beaucoup plus de préparation, mais aussi une expertise multithématique de la part des RP).
- Des réunions moins fréquentes,
- L'absence des suppléants aux réunions du CSE.

« Le CSE a complexifié le travail des élus par réduction drastique des heures de délégation. Je sens une dégradation du dialogue social par rapport à la Direction et une perte de pouvoir des IRP. » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

« Avant vous étiez CE, vous aviez vos vingt heures, aujourd'hui vous faites les trois fonctions et vous avez vingt-six heures. Si avant j'étais membre du CE, membre du CHSCT et délégué du personnel, j'avais une trentaine d'heures en cumulé. Là vous en avez vingt-six ou vingt-quatre (...) ce n'est pas suffisant pour les trois fonctions. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

« À partir du moment où vous n'avez pas suffisamment le temps de traiter les dossiers, vous vous éparpillez. Donc peut-être qu'on ne voit pas certains problèmes que la direction ne va pas mettre en exergue. Il est là le souci (...) Les élus sont moins préparés. Je le vois à mon niveau, même si on est une petite structure, on n'a pas suffisamment d'heures pour traiter toutes les thématiques. Vous êtes forcément moins bien préparé » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

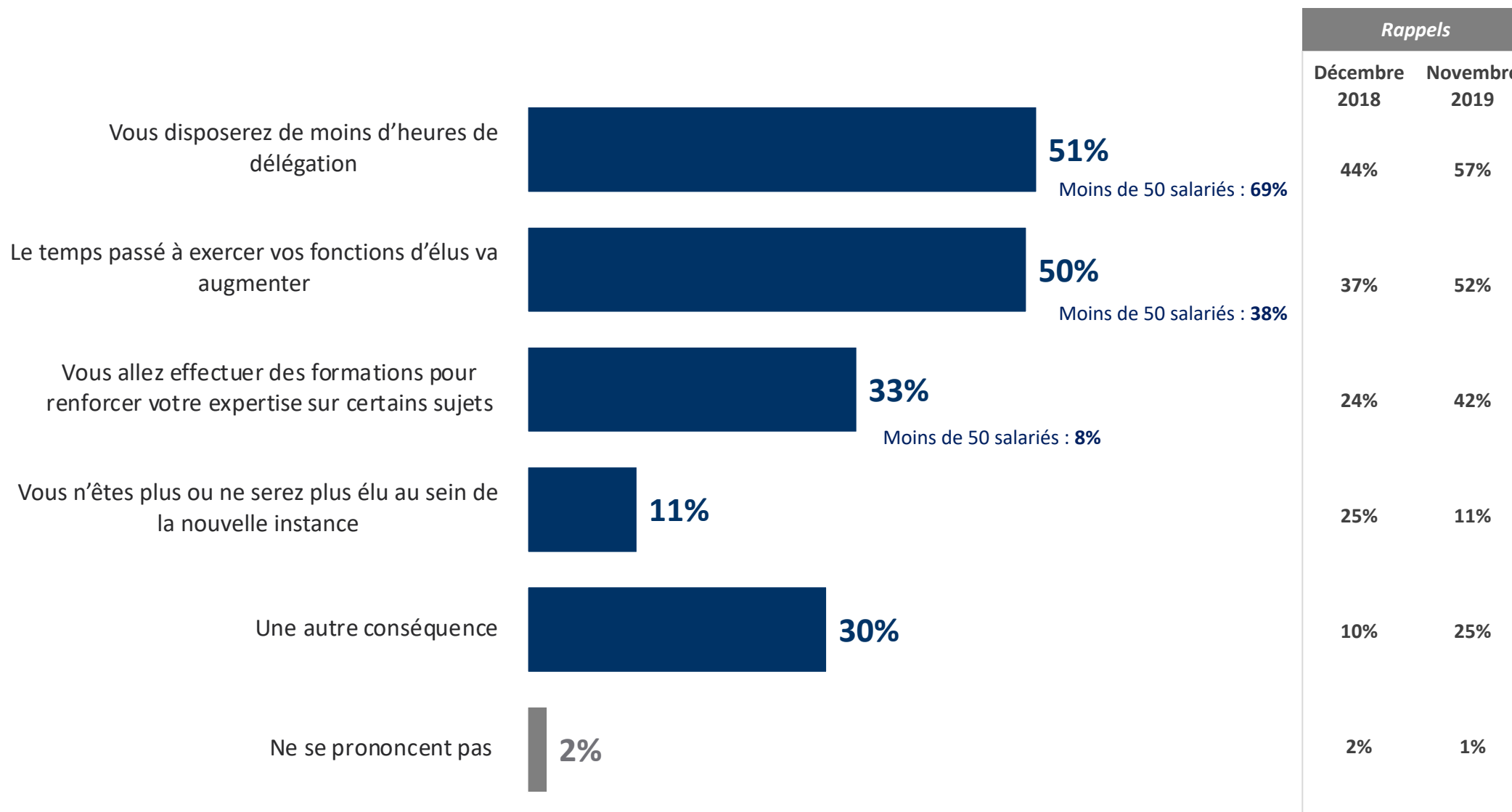
Un sentiment parfois nuancé néanmoins par les RP quand a été négociée la mutualisation des heures de délégation ou lorsque des commissions sont mises en place.

« On a pu négocier une mutualisation des heures donc on ne s'en sort pas trop mal. Parce qu'il y a des personnes qui ne prennent pas du tout d'heure dans le mois parce qu'ils n'en trouvent pas l'utilité et puis il y en a qui peuvent dépasser les heures. Avec une mutualisation des heures, ça se passe bien. »
(Représentant des salariés, secteur Industrie, 235 salariés)

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

Base : Question posée uniquement à ceux pour lesquels le CSE va modifier la situation personnelle, soit 59% de l'échantillon

Représentants
du personnel



(1) Avant Février 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 | *Évolutions structurelles des instances représentatives*

Un problème
d'organisation 1/2

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ?

La crise des
vocations

Des réunions...

- **Plus longues**, avec une réelle difficulté à (correctement) couvrir l'ensemble des sujets. Ces réunions sont aussi bien plus difficiles à préparer.
- **Moins fréquentes**, qui ont tendance à faire « *perdre le fil* » des enjeux, et pouvant même à « *démobiliser* » certains élus.

« Les CSE sont plus ramassés dans le temps avec plus de sujets. Des fois, certains sujets dits non essentiels sont expédiés, on se dit qu'on en parlera la prochaine fois et ce n'est pas traité avec l'intérêt qu'il faudrait. Par exemple, la politique de loisirs, les réorganisations pour expliquer la réorganisation juridique du partenariat, etc. »
(Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« On a des réunions qui sont très longues, de 8h30 à 20h, sur deux jours, avec une réunion préparatoire de 7 heures avant ! On essaye de mettre en place des petits groupes de travail pour être plus agiles, mais ce n'est pas évident. » (Représentant des salariés, Communication, > 1000 salariés, 69)

« Deux mois entre chaque réunion c'est trop long : les collègues perdent le fil (...) Du coup, je pense qu'il y a une perte de mobilisation au quotidien que permettait une réunion tous les mois. Vous gardiez en mémoire ce qui avait été dit. Le fait d'avoir une régularité à plus court terme stimule plus le dialogue social et, en tous cas, l'implication des élus. Même avant c'était déjà dur d'avoir des gens motivés et impliqués tout le temps. Là j'ai senti, depuis le CSE, un relâchement chez beaucoup d'élus parce que c'est trop long. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

Un problème
d'organisation 2/2

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ?

La crise des
vocations

L'absence des suppléants aux réunions joue aussi dans la mesure où elle complique la transmission d'information (et contribue plus largement à démobiliser les suppléants).

NB : mais dans les quelques CSE où a été négociée la présence des suppléants : des interlocuteurs nombreux qui ralentissent le cours des réunions !

« La loi fait que les suppléants ne viennent plus aux réunions : ils peuvent recevoir les documents mais entre recevoir les documents et assister, ce n'est pas pareil ! Si on veut mettre des jeunes en suppléants, pour les former, c'est compliqué. En comparaison avec le CE, il n'y a pas eu de grand changement de fonctionnement, mais des effets pervers sur les vocations et les suppléants. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

« On a insisté pour que les suppléants soient là, sinon aucun intérêt pour eux. On voulait leur donner un vrai rôle, pas que de suppléant. On a ainsi contourné les points rigides du CSE, mais comme on a négocié la présence de cinq suppléants par réunion, c'est plus compliqué car plus de gens prennent la parole. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

Un problème
d'organisation

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ?

La crise des
vocations

Toujours évoqué comme un « risque » plutôt qu'une réalité, la perspective d'un affaiblissement de l'expertise des élus s'exprime toujours fortement, en particulier en ce qui concerne les sujets santé-sécurité avec :

- La disparition du CHSCT
- La moindre fréquence des réunions CSSCT, et la moindre présence d'intervenants extérieurs (médecins du travail, etc.).
- Mais surtout : des sujets qui ont du mal à s'imposer dans les ordres du jour.

Mais l'impression aussi latente d'une perte d'expertise plus générale avec :

- la baisse des heures de délégation (moins de temps pour préparer les sujets),
- La baisse du nombre d'élus (ce qui limite la division du travail).

« Le gros changement la commission santé sécurité au travail qui a remplacé le CHSCT, on voit que cette commission noyée dans le CSE a vraiment du mal à fonctionner. Avant on avait un CHSCT par trimestre, on avait un secrétaire et une équipe qui étaient dédiés à ça et il y avait un travail qui était fait en profondeur, qui était beaucoup plus analysé, avec des études de poste, une relation étroite avec le médecin du travail par exemple. Là on voit que ça fait un an et demi que cette commission elle vivote (...) On est tellement pris par l'activité économique qu'on a tendance à oublier le côté santé-sécurité. » (Représentant des salariés, secteur Industrie, 270 salariés)

« On se retrouve avec des gens pas à l'aise sur certains sujets. Par exemple, sur la sécurité, avant, c'était traité par l'expert sécurité et là il y a moins d'expertise ou de côté politique. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Le risque c'est qu'on se retrouve avec des représentants moins préparés, c'est incontestable. Les partenaires sociaux disent : il y a moins de postes donc moins d'opportunités de travailler les sujets. Et c'est un vrai sujet pour nous aussi : nous avons besoin d'interlocuteurs formés, préparés, ayant eu le temps nécessaire pour regarder des dossiers de plus en plus complexes, c'est très important pour le dialogue social ! » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

Un problème
d'organisation

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ? 1/2

La crise des
vocations

Un effet structurel, avec un regroupement des instances qui a tendance à « gommer » les spécificités de chaque site pour les entreprises multi-sites ?

« Ça a créé un éloignement des salariés. Les représentants étant moins nombreux, les listes uniques, le CSE unique, les centres qui ont la chance d'avoir un certain nombre de représentants, tant mieux pour eux, mais les autres, c'est un peu compliqué car certains centres ont juste des suppléants mais pas de titulaires. » (Représentant des salariés, Communication, > 1000 salariés, 69)

La problématique des réunions trop longues : plusieurs élus s'inquiètent de la difficulté à garder un temps nécessaire au traitement des sujets « quotidiens » / de la vie de l'entreprise, ce qui suscite des craintes de déconnexion, d'un éloignement avec les sujets liés au quotidien des salariés.

« On est perdu dans une instance qui est le CSE, mais la partie DP, on ne sait pas comment la traiter. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Avec moins de réunions, on doit faire le tour de plus de sujets. Alors, évidemment, ça part aussi un peu dans tous les sens du côté des élus. Moi on m'envoie des listes, des fois avec trente, quarante questions... Les premières réunions, c'était démesuré. Si on traitait à fond, on y passait une journée entière. Là il y en a un peu moins, il y a peut-être une certaine lassitude. » (Représentant des salariés, secteur Transport, 250 salariés)

Un problème
d'organisation

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ? 2/2

La crise des
vocations

Mais aussi et surtout un
manque de temps pour les
élus en dehors du CSE pour
garder le contact avec les
salariés.

« Il faut tout faire aujourd'hui : de la sécurité, du DP, des œuvres sociales, de l'économie, du politique, de la négociation et quand vous faites tout ça, vous n'êtes plus avec votre collègue, en train de faire des choses qui vous permettent d'être en lien avec la base. Moins d'heures, moins de temps de préparation : on a des relations plus coupées avec les salariés. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Avec moins de moyens c'est devenu compliqué, on devient de plus en plus des juristes (...) Le temps passé par les élus avec les salariés a drastiquement chuté car on a moins d'heures de délégation : les salariés se plaignent de moins me voir sur site et ça avance moins du coup » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

Un problème
d'organisation

Vers une perte
d'expertise ?

Vers une perte du lien
de proximité ?

La crise des
vocations

Un effet « poison lent » avec une prochaine crise des vocations ?

- **La limitation du nombre de mandats** qui fait craindre des risques pour les carrières : comment valoriser l'expérience des anciens titulaires ? Quelles conséquences face à la perte de protection des élus ?
- **L'absence des suppléants en réunion CSE** pose problème là aussi : comment intéresser et mobiliser « la relève » de demain avec une difficulté à les impliquer aujourd'hui, à leur confier des tâches intéressantes, à les préparer aux futures réunions CSE ?
- Implicitement, **un rôle qui semble peut-être moins intéressant** à certains (+ au sein des grandes entreprises où le passage au CSE semble avoir particulièrement accentué le « formalisme » des réunions).

« Ça aboutit à moins de moyens et moins d'élus donc on peut moins se projeter dans l'avenir. La réforme va freiner les vocations syndicales et des RP. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

« Le fait de ne plus avoir de suppléants est un vrai problème. Il y a un risque, à moyen terme, de transmission à de jeunes représentants. ça fait perdre le fil, on sent moins la motivation. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Aujourd'hui, les suppléants ne sont plus là, ils sont au garde à vous pour attendre que le titulaire s'en aille. Le risque est de se retrouver avec des délégués hyper professionnalisés et on va perdre des représentants qui vont se couper de leur base. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Le principal problème du CSE c'est que si, avant, vous étiez plus intéressé par l'œuvre sociale ou culturelle, vous alliez au CE. Si vous étiez plus intéressé par l'hygiène sécurité ou les conditions de travail, vous vous présentiez pour le CHS. Vous vouliez plutôt porter les revendications de vos camarades, vous étiez représentant du personnel. Là, aujourd'hui, vous avez la même personne pour les trois fonctions. Les trois quarts de mes camarades, les problématiques hygiène et sécurité, ils n'en ont rien à faire. Du coup ça repose sur une ou deux personnes. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

La « transversalité » de cette nouvelle instance peut-être positive à plusieurs égards :

- **Se sentir mieux informé** concernant l'ensemble des domaines (avoir une moindre problématique de transmission de l'information comme cela pouvait être le cas avec les précédentes instances).
- **L'impression que la direction ne peut pas « botter en touche »** en cloisonnant les sujets entre chaque instance.
- **Se sentir davantage mobilisé et impliqué** en ce qui concerne les enjeux « macros » de l'entreprise (à propos des délocalisations par exemple).

« Il y aura sans doute des réflexions à mener sur pourquoi ne pas relocaliser des productions en France plutôt que laisser les Chinois répandre la pandémie et en profiter pour faire de l'argent. On a ce côté patriotique de notre entreprise, on est peut-être précurseurs là-dessus. » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

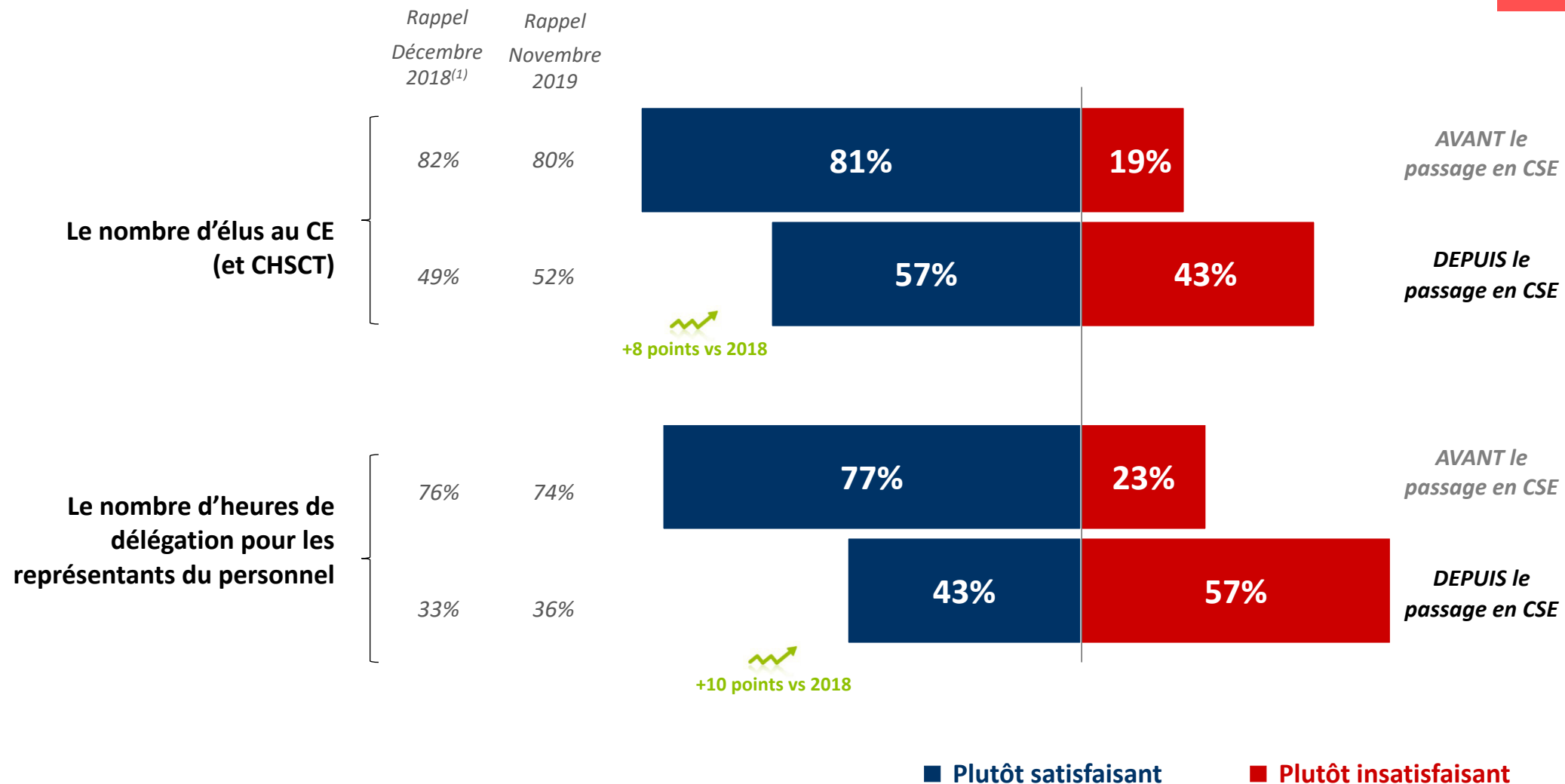
« L'avantage du passage au CSE, c'est la mutualisation des informations : on a tous accès aux mêmes infos, c'est enrichissant. On a eu accès à la formation CSSCT : on s'est rendu compte qu'on faisait partie de la même équipe et ça met plus en valeur leur commission. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

« On aborde tous les sujets en CSE, pas besoin de se dire 'ah non ce coup-ci il n'y a pas de CHSCT, on ne peut pas en parler là'. C'est peut-être la seule différence, mais qui est positive parce que, s'il y a besoin de l'aborder, on peut. Autrement non, pour moi ça n'a pas amené grand-chose. (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

QUESTION : Concernant les moyens disponibles, avant le passage en CSE, chacun des éléments suivants, étaient-ils selon vous ... ?

QUESTION : Pour chacun des éléments suivants, sont-ils selon vous satisfaisants ou insatisfaisants actuellement, depuis le passage en CSE ?

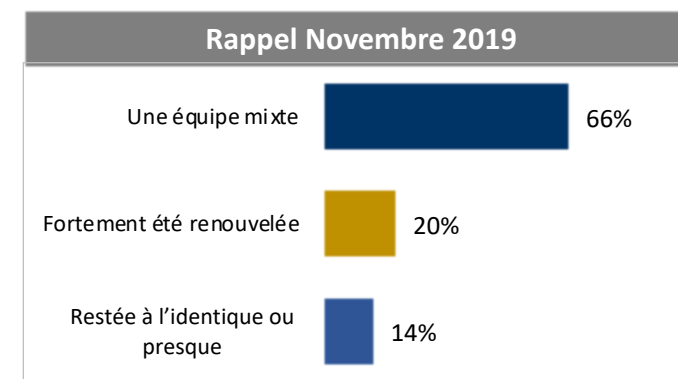
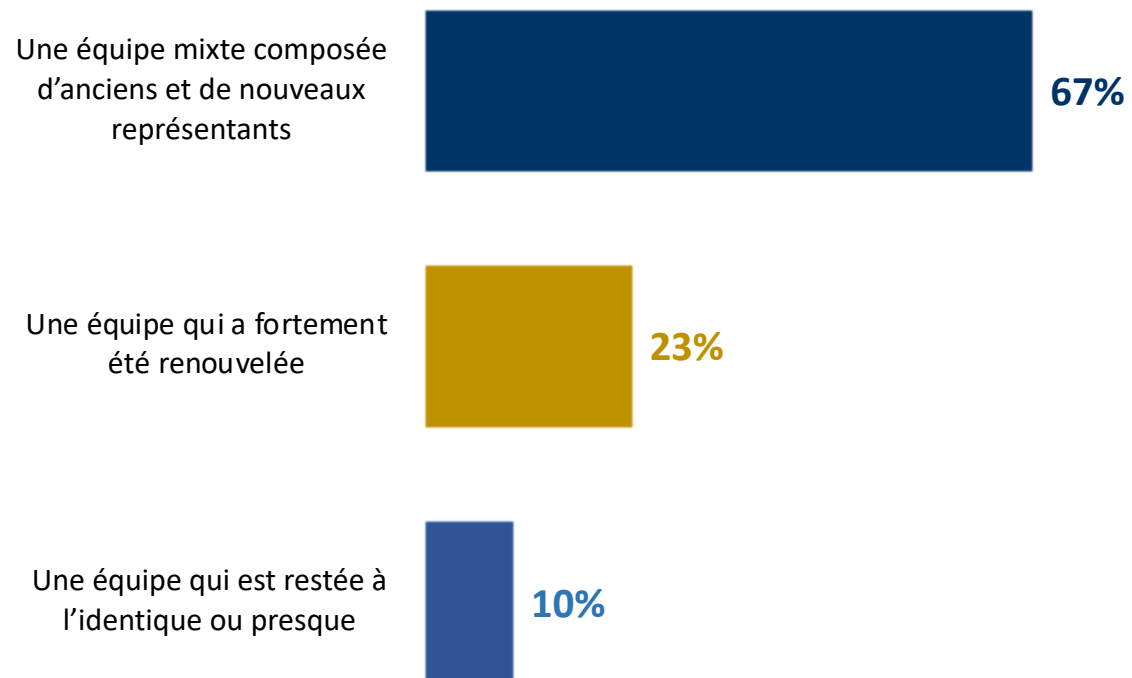
*Représentants
du personnel*



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

QUESTION : Au sein du CSE, l'équipe de représentants du personnel est-elle plutôt ?⁽¹⁾

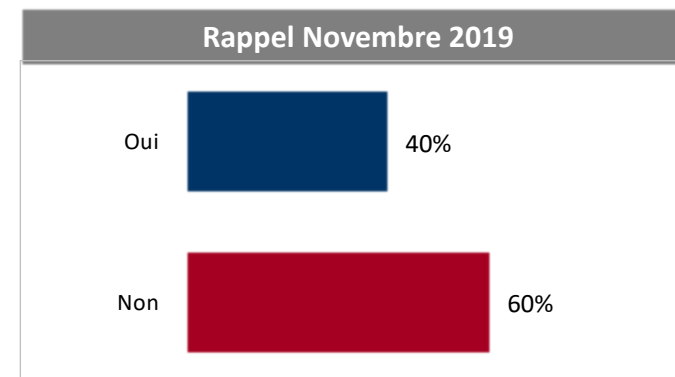
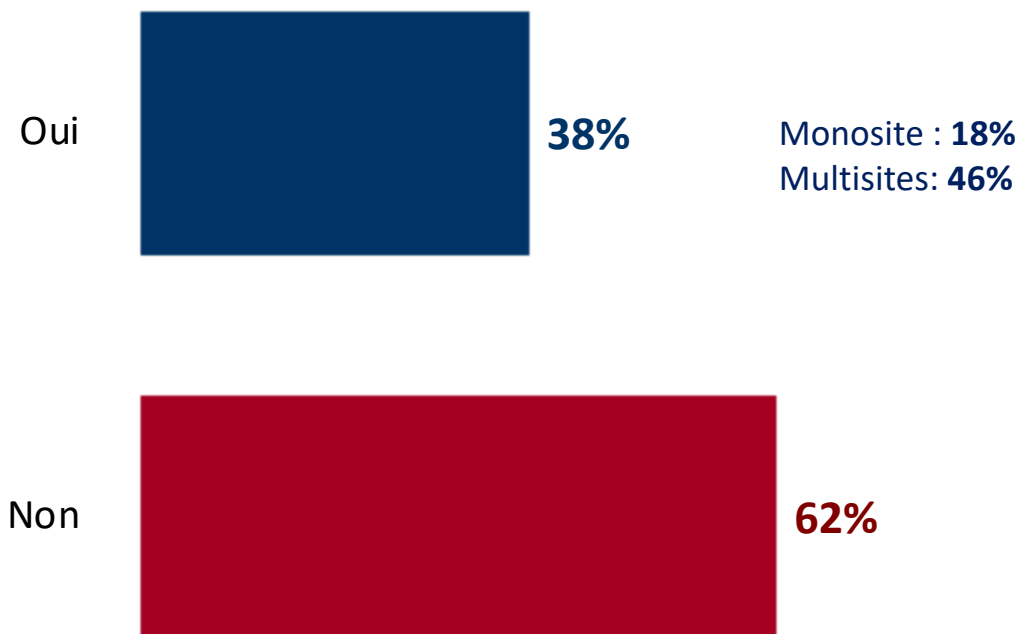
*Représentants
du personnel*



(1) En novembre 2019, l'intitulé de la question était : « Au sein de la nouvelle instance unique, l'équipe de représentants du personnel est-elle plutôt ? »

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

*Représentants
du personnel*

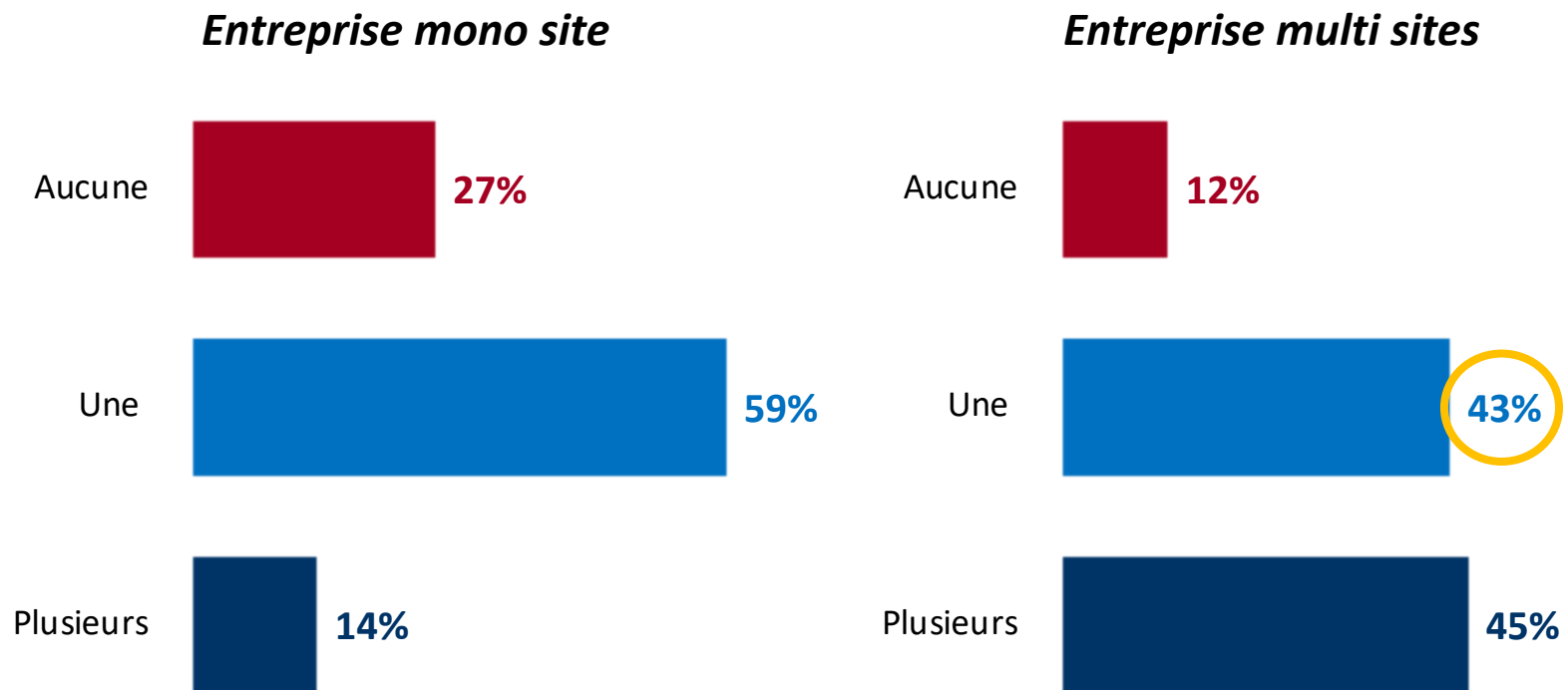


Un système de Représentants de proximité qui peut aussi être perçu comme une manière « d'évacuer » les questions / enjeux de proximité des réunions CSE.

« En plus, avec les représentants de proximité dont le rôle nous échappe un peu, on a l'impression que la direction voudrait en profiter pour étouffer un certain nombre de sujets grâce à ça. Eux ce qu'ils voudraient c'est utiliser le filtre des représentants de proximité pour mettre des sujets sous le tapis. » (Représentant des salariés, secteur Transport, 250 salariés)

QUESTION : Et combien de commissions SSCT (santé, sécurité et conditions de travail) ont été mises en place ?

*Représentants
du personnel*



Le passage au CSE est qualifié de « non-événement », a fortiori dans les petites et moyennes entreprises où :

- **le renouvellement des élus** semble avoir été moindre dans leur cas (beaucoup cumulaient les mandats auparavant).
- **Peu d'entre elles disposaient d'un CHSCT** dans l'ancien système DP-CE.

Une relativisation de l'impact du CSE pour les grandes entreprises, où la transition vers cette nouvelle instance fait l'objet de négociations plus âpres, la réforme se révèle plutôt positive, avec l'impression que cette dernière a finalement suscité « **plus de peur que de mal** » aux représentants du personnel.

« On avait des délégués du personnel donc on est parti du principe que ça ne s'appelait plus délégué du personnel, mais CSE. Donc ça s'est passé de façon anodine on va dire... Pour moi c'est juste le nom qui a changé. (Représentant de la direction, secteur BTP, 60 salariés)

« Nous ça ne nous a pas changé grand-chose. On n'avait pas de CHSCT déjà donc c'est resté pareil... Pour moi ça n'a rien changé. Même pour les gens qui sont dans le CSE, il n'y a pas eu de changement fondamental. » (Représentant de la direction, secteur Commerce de gros, 330 salariés)

« Très franchement je n'ai pas vu de changement... On a gardé une organisation quasi similaire à celle qu'on avait déjà. On n'a pas changé de rythme au niveau des réunions, on a conservé ce qu'il y avait déjà. » (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

« La première réunion du CSEE et du CSEC, ils avaient fait un tract en disant : le DRH va nettoyer le code du travail. Ils ont trouvé que le législateur avait poussé le bouchon un peu loin. La peur du délit d'entrave, la peur de l'action du CHSCT... On est sur des images d'Epinal ! Il y a eu des craintes car le MEDEF ou les organisations patronales ont dit : super ! Donc il y a eu une attitude de défense des IRP. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

Une instance plus transversale

Plus d'efficacité opérationnelle

Une vision à plus long terme ?

Un changement de rapport avec les élus

Embrasser de manière plus complète tous les enjeux du dialogue social, en y intégrant notamment mieux la dimension économique et financière. Cela conduit à plus de transparence et à avoir une vision plus pragmatique / constructive des choses. **D'une certaine manière, le format du CSE se rapproche désormais davantage d'une instance « décisionnelle »** au même titre que le Comité de direction ou le Comité Exécutif).

« J'étais personnellement très favorable à cette idée de gagner en transversalité : comme dans le Comité de Direction et du Comité Exécutif de l'entreprise, les managers peuvent parler de tous les sujets dans une même instance, avec un accès à toutes les infos en même temps. Les sujets ne sont plus cloisonnés et découpés comme avant, l'avantage avant c'est que tout le monde était un peu spécialisé et mieux préparé, mais il y avait très peu de RP qui avaient une vision large et transversale des sujets. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« Il y a maintenant une seule instance de dialogue social qui permet d'aborder toutes les dimensions de la vie de l'entreprise. Je pense que ça simplifie les choses et que ça favorise un dialogue social plus cohérent puisqu'on aborde l'ensemble des sujets. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 75)

Une instance plus transversale

Plus d'efficacité opérationnelle

Une vision à plus long terme ?

Un changement de rapport avec les élus

Une instance plus opérationnelle ?

La fusion des anciennes instances permet de raisonner en termes de « projets » et non pas par « thématiques », ce qui facilite la mise en œuvre des plans d'action de l'entreprise.

Une idée que la crise sanitaire a justement permis de valider (avec des enjeux de production et des enjeux sanitaires plus que jamais entremêlés).

Notons que cette idée peut intéresser à la marge quelques élus, notamment avec une commission santé-sécurité plus transparente et mieux intégrée dans le cours du dialogue social.

« Il y a quelques années nous avons voulu lancer une nouvelle chaîne de production et à chaque fois qu'on posait le sujet ça mordait forcément sur les sujets du CHSCT, donc ça prenait beaucoup de temps pour des petites choses. Je ne dis pas que les sujets de santé et sécurité n'étaient pas importants, ils avaient raison de nous faire des remontées, mais avec le nouveau système c'est plus simple : on voit tous les sujets ensemble. » (Représentant de la direction, vente d'outils, 250 salariés, 42)

« Je pense que ça leur a permis, eux aussi, de prendre un peu de hauteur, c'est certain que ça les a fait progresser (...) Par exemple dans les adaptations des lignes de production, des décisions que l'on doit prendre au niveau de la sécurité au travail. À partir du moment où on a une meilleure connaissance, une meilleure compréhension des enjeux, ça permet de traiter des décisions de sécurité, d'investissement ou de transformation d'une façon beaucoup plus pertinente. (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)

« L'avantage du regroupement des instances, c'est que l'ancien CHSCT fait plus part de leurs travaux et résultats à l'ensemble des élus. Quasi toutes les deux réunions, on a un point de leur part donc on travaille mieux avec eux. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

Une instance plus transversale

Plus d'efficacité opérationnelle

Une vision à plus long terme ?

Un changement de rapport avec les élus

[pour les très grandes entreprises]

Une instance susceptible de favoriser l'émergence des sujets RSE dans le dialogue social ?

Certains représentants de la direction estiment qu'à moyen terme, la transversalité du CSE pourrait permettre d'aborder des sujets plus riches, plus ouverts sur des enjeux « macros ».

« Avec des personnes qui vont être amenées à avoir une vision plus globale de l'entreprise nous allons pouvoir aborder d'autres sujets tels que : l'industrie de demain, le rôle social de l'entreprise, son empreinte écologique, sur les territoires et l'emploi. Ce sera plus facile à l'avenir d'aborder ces sujets avec les représentants du personnel, on va sortir d'un modèle où toutes les thématiques étaient séquencées. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

Une instance plus transversale

Plus d'efficacité opérationnelle

Une vision à plus long terme ?

Un changement de rapport avec les élus

In fine, des réunions jugées plus constructives, avec moins de personnes, ce qui réduit mécaniquement le « jeu des postures » et des invectives.

« Ça a été un changement culturel extrêmement fort et ça a simplifié la relation sociale, on a une instance plus professionnelle aujourd'hui. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85)

« Maintenant on a des réunions avec moins de personnes, car avant les suppléants venaient, maintenant ce n'est plus le cas. Ça limite le nombre de personnes en réunion, c'est bien : les discussions sont plus constructives. (Représentant de la direction, secteur Imprimerie, 135 salariés). »

« Il se trouve qu'un CSE c'est moins rigide qu'avec les délégués du personnel. Je ne sais pas vous dire pourquoi... Peut-être que les termes délégués du personnel ça faisait un peu rigide et que, du coup, là ça fait moins protocolaire. » (Représentant de la direction, secteur BTP, 60 salariés)

D.3 | *Bilan du passage en CSE*

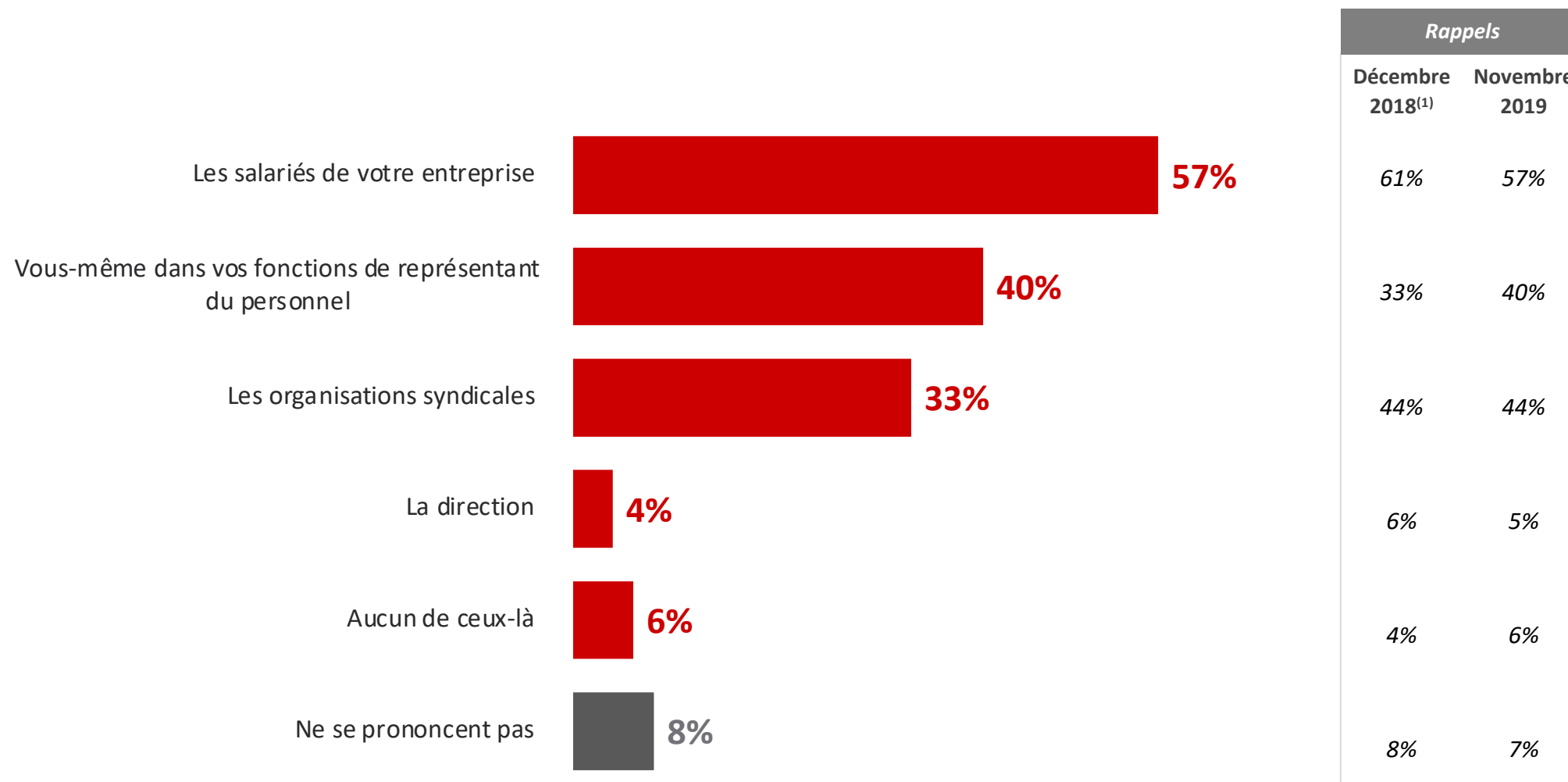
Une année 2020 très « atypique » du point de vue du dialogue social, ce qui complique les comparaisons avec l'ancien système DP-CE-CHSCT.

« C'est récent pour faire un bilan du passage au CSE aujourd'hui et d'en tirer les leçons... Surtout que l'année 2020 a été une année particulière avec la crise sanitaire. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« Notre première année d'existence de CSE tombe dans une année atypique où il y a eu beaucoup d'échange social. Est-ce que c'est lié au CSE en tant que tel ou le Covid qui a fait que le dialogue social a été assez fluide et fourni au cours de cette année ? (...) Après, on aurait été un CE, je pense qu'on aurait eu la même qualité de dialogue social. En tous cas, le CSE ne l'a pas amoindri. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

QUESTION : Selon vous, quels acteurs y perdent le plus dans le passage à l'instance unique du CSE au sein de votre entreprise ?

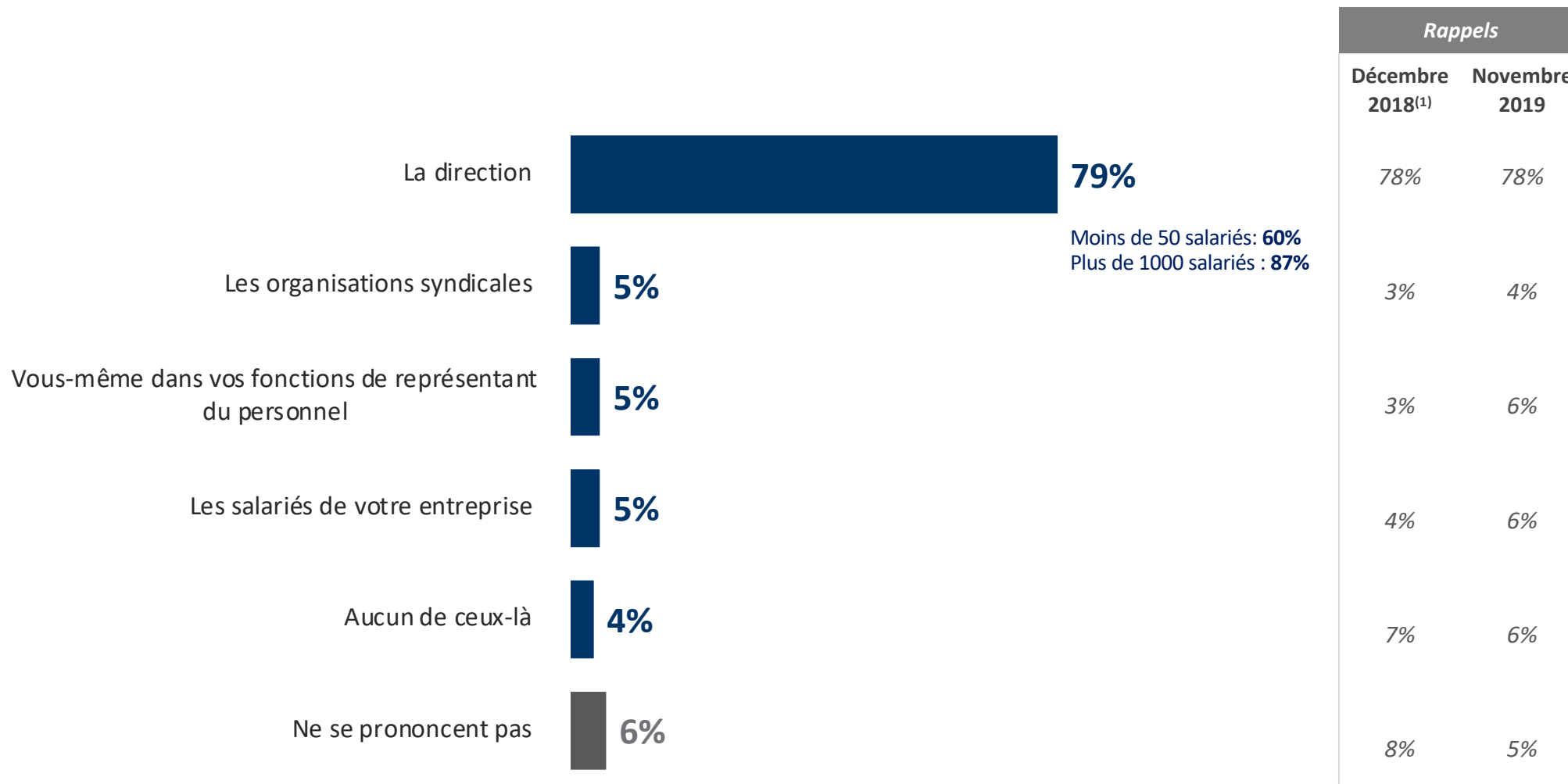
*Représentants
du personnel*



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

QUESTION : Selon vous, quels acteurs y gagnent le plus dans le passage en CSE ?

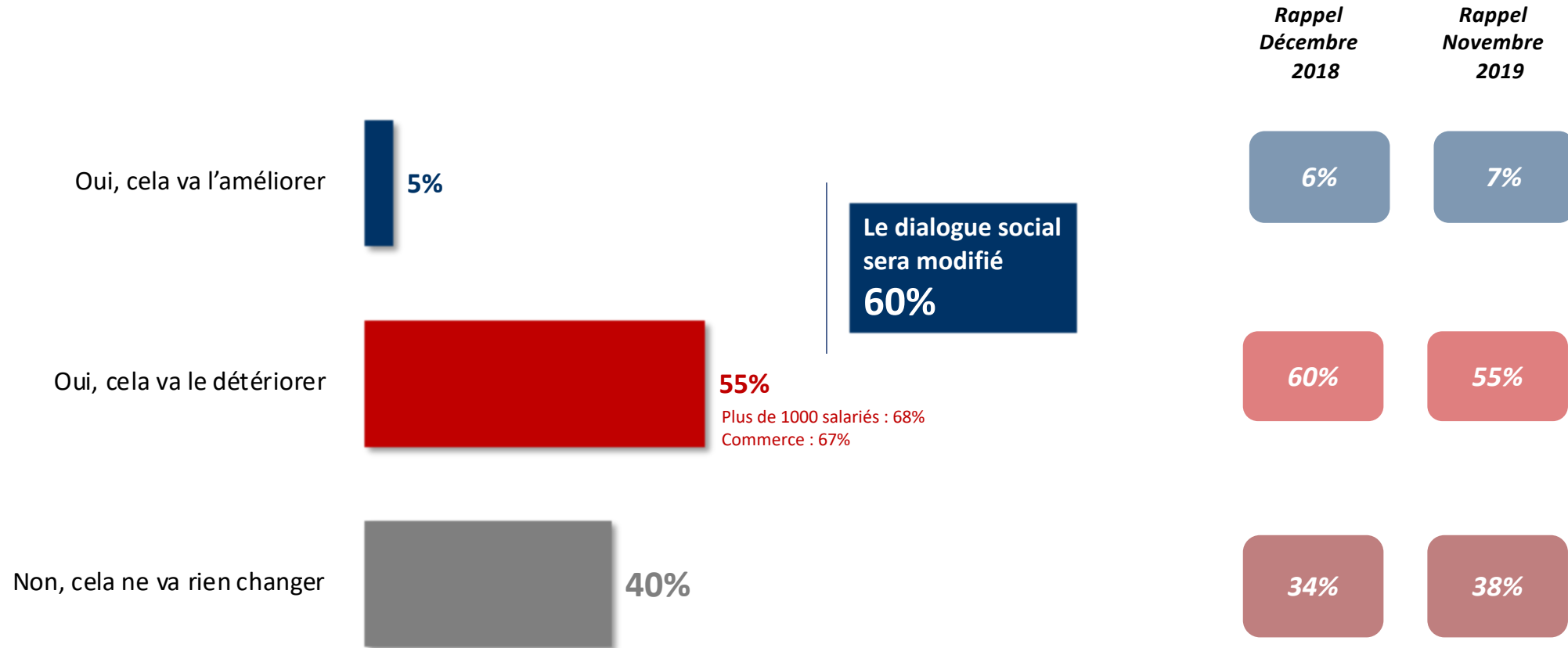
*Représentants
du personnel*



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

QUESTION : Au final, diriez-vous que le passage en CSE va modifier le dialogue social au sein de votre entreprise ?

Représentants
du personnel



E | Effets de la crise sanitaire

- Souvent une **rupture brutale** et temporaire, lors du premier confinement, des chaînes de production nécessitant une présence physique.
- **Une mise en place hâtive et soudaine du télétravail** difficile (dans un contexte de pénurie de matériel informatique).
- Un recours au **chômage partiel** fréquent mais souvent très limité dans le temps.
- **La mise en place progressive d'un protocole sanitaire** permettant le retour des salariés sur site (dans une logique de reprise de la production dans les industries, et pour répondre aux attentes dans le cas des entreprises de services).

« On a fermé tous nos sites dans le monde en 10 jours. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85)

« On a fait en sorte que les équipes ne se croisent pas. On a imposé et mis en place tout ce qui était masque, gel, etc. On les a mis en place assez rapidement. Là il y a eu, parfois, des débats sur des choses qu'il fallait faire. » (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)

« Ça a été un peu compliqué, au début, à mettre en place. On a eu du mal à avoir de quoi travailler correctement. Au niveau de masques, ça a été un peu long à se mettre en place. Il y a eu des fermetures d'agence complètement alors que ça aurait pu être fait autrement. » (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

« Aujourd'hui, pour le télétravail, il y a très peu de gens qui en font. Ils ne veulent pas et c'est compliqué de les forcer à rester chez eux. Nous on a décidé de ne pas imposer. » (Représentant de la direction, secteur Commerce de gros, 330 salariés)

« Nous le gros sujet ça été les plannings : l'organisation des plannings a concentré beaucoup de nos échanges pendant la crise sanitaire. » (Représentant de la direction, vente d'outils, 250 salariés, 42)

« Le premier confinement a été brutal : nous avons tout stoppé, mais on a quand même assez rapidement rouvert le temps de mettre en place des règles et des protocoles de sécurité validés par les élus. On a vraiment dû faire du sur-mesure pour chaque usine pour s'assurer que les conditions d'hygiène et sécurité étaient bien mises en place pour limiter le plus possible les risques. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 75)

Remarque #1 : une adaptation plus facile dans les secteurs industriels, avec une réelle « culture de la sécurité » et l'habitude de composer avec des protocoles stricts.

« Comme on est un Groupe industriel, les process industriels sont importants mais les procédures de sécurité le sont tout autant. On a fait des protocoles sanitaires de suite, avec les protocoles Groupe et les protocoles du gouvernement, qu'on a déclinés ensuite site par site avec les RP. La première étape a donc été la mise en place de ces protocoles. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

« L'impact a été d'autant plus fort que la santé est prioritaire au niveau du Groupe : on a une culture sécurité au travail et EHS. Il y a eu la volonté de ne prendre aucun risque avec la santé des salariés. Beaucoup de démarches ont été déployées, y compris à travers le dialogue social, pour mettre en place des protocoles pour faire redémarrer l'activité autant que possible. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

Remarque #2 : peu de lectures en termes d'iniquité (2^{es} lignes vs. 3^{es} lignes, priorisation des masques, etc.)

« Les Directeurs de sites ne voulaient pas faire de différences entre cols bleus et cols blancs mais le confinement l'a imposé. On a imposé aux cols blancs le télétravail, alors que la production avait repris et je craignais un risque des cols bleus du type : ils ne sont plus avec nous et en plus, ils ont le droit de rester chez eux. Mais ça a été le contraire ! Le confinement a surtout montré la limite du télétravail. Je n'ai jamais entendu : ah, c'est super d'être cinq jours à la maison à travailler ! » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

Une intensification de la fréquence des rencontres qui a généré un rapprochement de fait, dont les répercussions positives se mesurent et se mesureront dans la durée, en termes de fluidité du dialogue social (meilleure connaissance des acteurs, mise en place d'un fonctionnement commun plus partenarial et plus efficient, etc.).

« Le rythme de dialogue social a été boosté du fait de la crise : c'est comme ça qu'on l'a voulu ici. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« Il y a des moments où on avait un CSE extraordinaire presque tous les jours ou au minimum trois fois par semaine. (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)

« Il y a eu plusieurs réunions de crise avec les dirigeants, les RH et les principaux managers ainsi que des élus et le HSE pour mettre en place des protocoles de sécurité en priorité dans les usines. Entre le CSE et la crise, le calendrier social est énorme : chez nous, il y a énormément de rencontres avec les élus. On a fait des réunions où on était tous autour de la table et on faisait point par point, chaque service, chaque usine. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 75)

« Avant, on avait, hors cas particulier, deux réunions par an en septembre et janvier. Là, on a eu des points toutes les semaines et même dans les moments où on n'était plus tout à fait en crise... » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

Un « effet front » face à la crise matérialisé par **l'implication plus directe et régulière de la direction, et en particulier des DG/PDG**, facilitée par la mise en place de réunions en distanciel : un changement notable qui a contribué à « faire tomber les barrières ».

« Une semaine sur deux, le Président du Groupe participait au call organisé, puis par Teams. Donc tous les 15 jours, il y avait un point de la crise Covid, du nombre de cas, du nombre de cas hospitalisés au niveau global France, par secteurs d'activité, etc. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« Mi-mars, ça a été compliqué car on n'avait pas grand-chose : on avait le sentiment, même vis-à-vis des salariés, d'avoir peu d'infos. Mais très vite, on a eu des points complets d'une demi-journée par semaine avec l'équipe de Direction, y compris le PDG, avec des messages passant dans les deux sens sur les problématiques. On a senti une vraie volonté de communiquer. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

Une densification des échanges inter IRP pour les entreprises multi-sites, qui ouvre finalement la communication élargie, là où le champ de communication « naturel » restait circonscrit à un même site.

« On crée plus de liens avec les élus qui ne sont pas sur site. Avant, on faisait une réunion entre nous, mais qu'avec les personnes sur notre site. Aujourd'hui, on le fait tous ensemble donc ils se sentent beaucoup plus intégrés. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

Un changement de logique et une mise en évidence de la complémentarité des parties

Une adversité collective qui a plutôt rassemblé autour de la recherche de solutions en mode système D que divisé dans un premier temps, avec plus d'agilité à l'œuvre, moins de formalisme, plus de réactivité.



Une épreuve transformatrice susceptible de laisser des traces à long terme ?

« Il y a eu un mouvement très fort d'initiatives pour mettre en place tous les protocoles, pour que les usines puissent travailler et tourner (...) nous déployions les protocoles et eux nous faisaient le feedback et les remontées et ajustements dont nous avons besoin sur le terrain. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)



« Il y a eu une vraie volonté des parties de travailler ensemble en 2020 en raison du contexte : c'est ce que j'ai pu constater ici, on est rentré dans une logique de partenariat. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

« On intervient de plus en plus sur les choix politiques de la Direction, sur l'innovation, car on a plus de contacts avec le PDG qu'avant. On a réussi à plus discuter avec lui et ça va faciliter les choses pour l'après. Si notre PDG est en Chine ou à Paris, il le fait à distance, ça ne bloquera pas comme avant. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

Des consultations plutôt que des sollicitations dans les entreprises de taille moyenne ?

Toutefois, dans les entreprises de tailles moyennes, **le contexte cadré par la loi d'urgence sanitaire a pu aboutir *a contrario* à une multiplication des décisions unilatérales de la part de la Direction, sans consultation préalable des IRP**, notamment sur la mise en place du télétravail ou du chômage partiel, ce qui est a été perçu comme un durcissement dans le dialogue social, ou une alerte qui inquiète pour la suite.

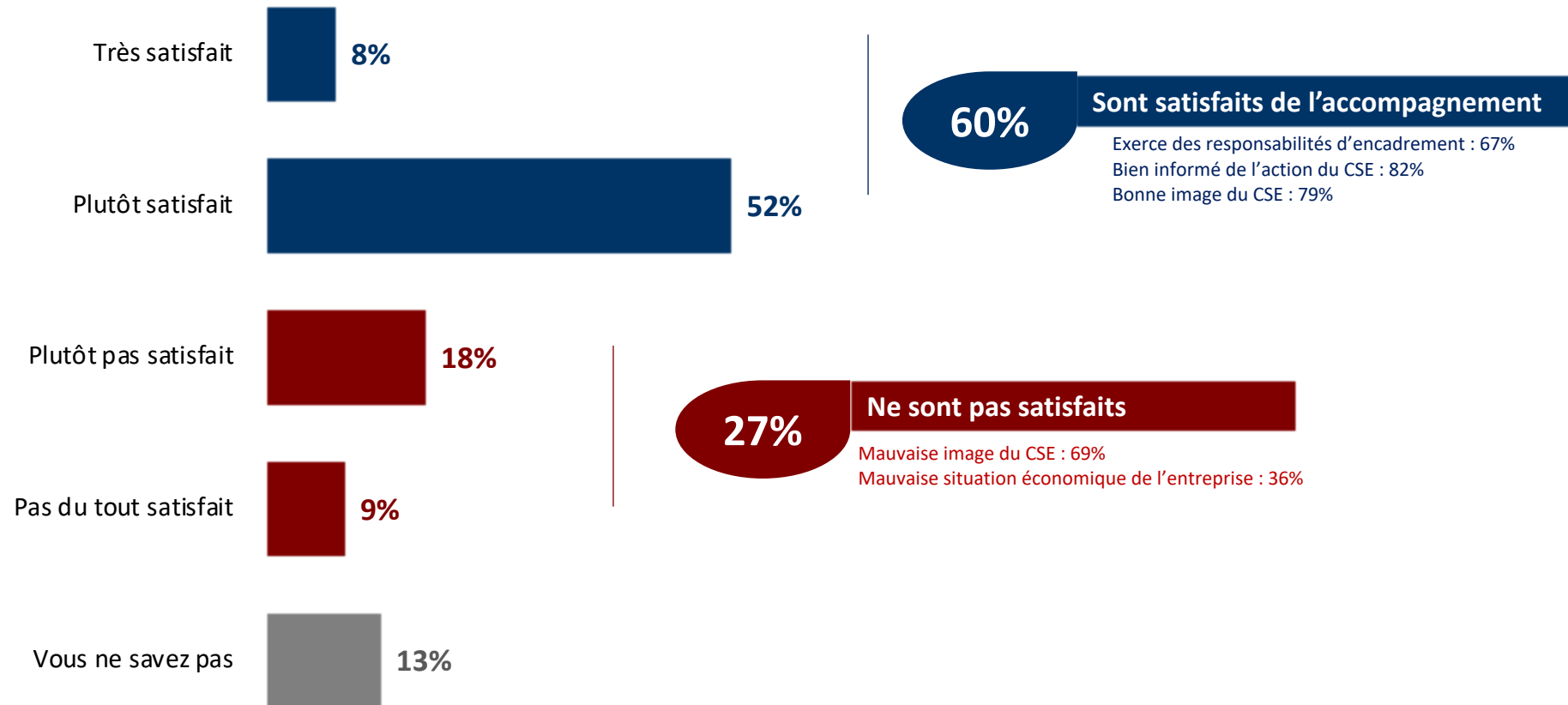
« On a ressenti qu'on a été consultés a posteriori comme la loi d'urgence sanitaire le permettait, sur le choix de la mise en place du télétravail ou du chômage partiel. On ne voudrait pas que l'employeur continue à avoir ce réflexe-là... Il y a une crainte que ça soit moins participatif dans le dialogue social ensuite. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

« On a tout fait pour communiquer, être transparents, sur les primes, les salaires, l'activité, le protocole sanitaire. On faisait des grandes réunions sur site tous les vendredi, accessibles en visio pour ceux qui étaient en télétravail (...) ça n'a pas posé de problème qu'on passe en direct parce que les RP ont vu qu'on avait bien les choses en main et qu'on expliquait tout. » (Représentant de la direction, vente d'outils, 250 salariés, 42)

« On nous consultait systématiquement pour la mise en place des mesures sanitaires. Si on avait des questions, des améliorations, on était vraiment dans l'échange. Je ne dis pas qu'ils retiennent tout ce qu'on leur dit, mais en tout cas c'est une procédure très stricte, donc c'est très sécurisant. » (Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)

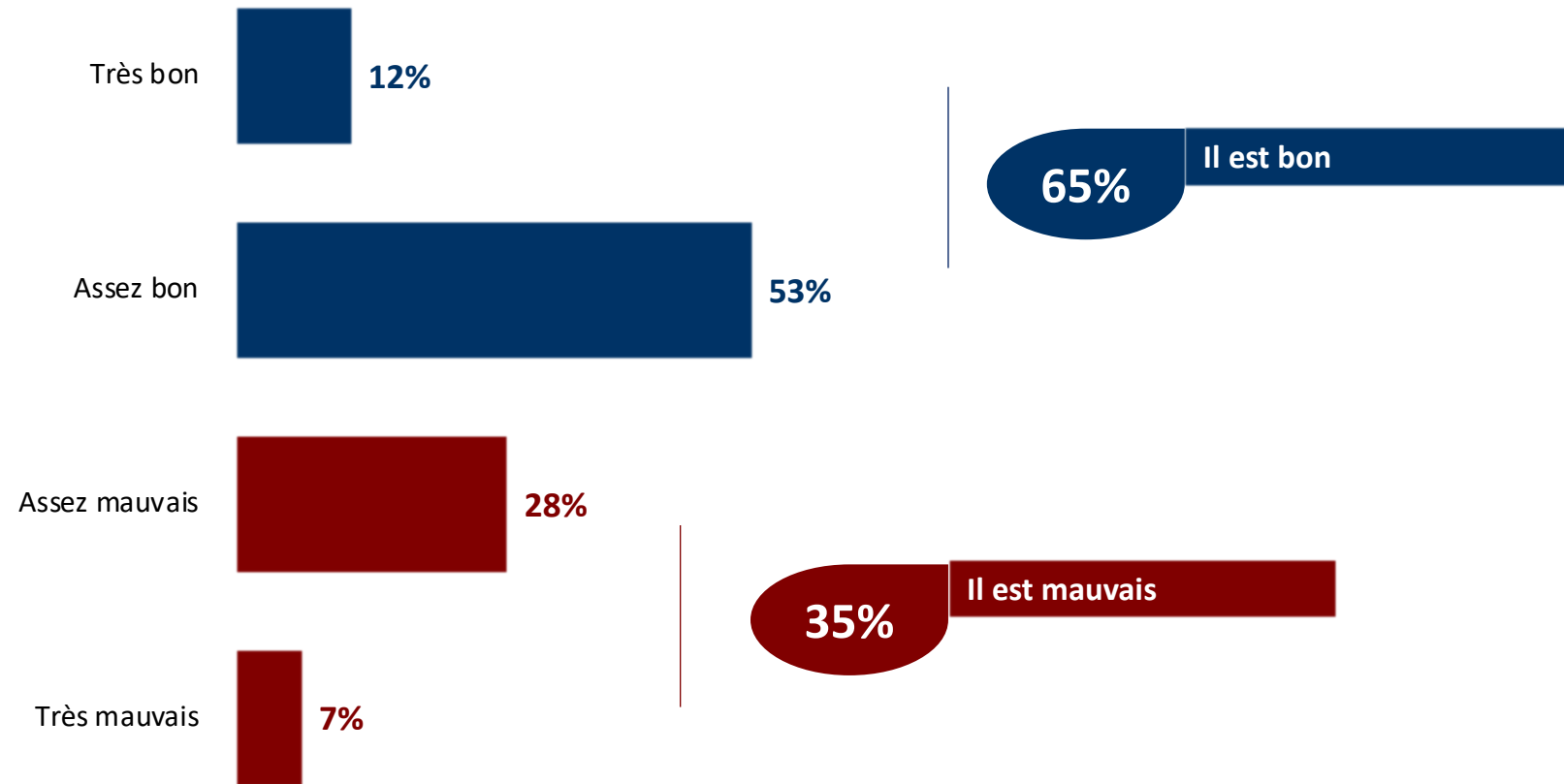
QUESTION : Etes-vous satisfait ou pas satisfait de l'accompagnement des salariés de votre entreprise par le CSE depuis le début de la crise du Covid-19 ?

Salariés



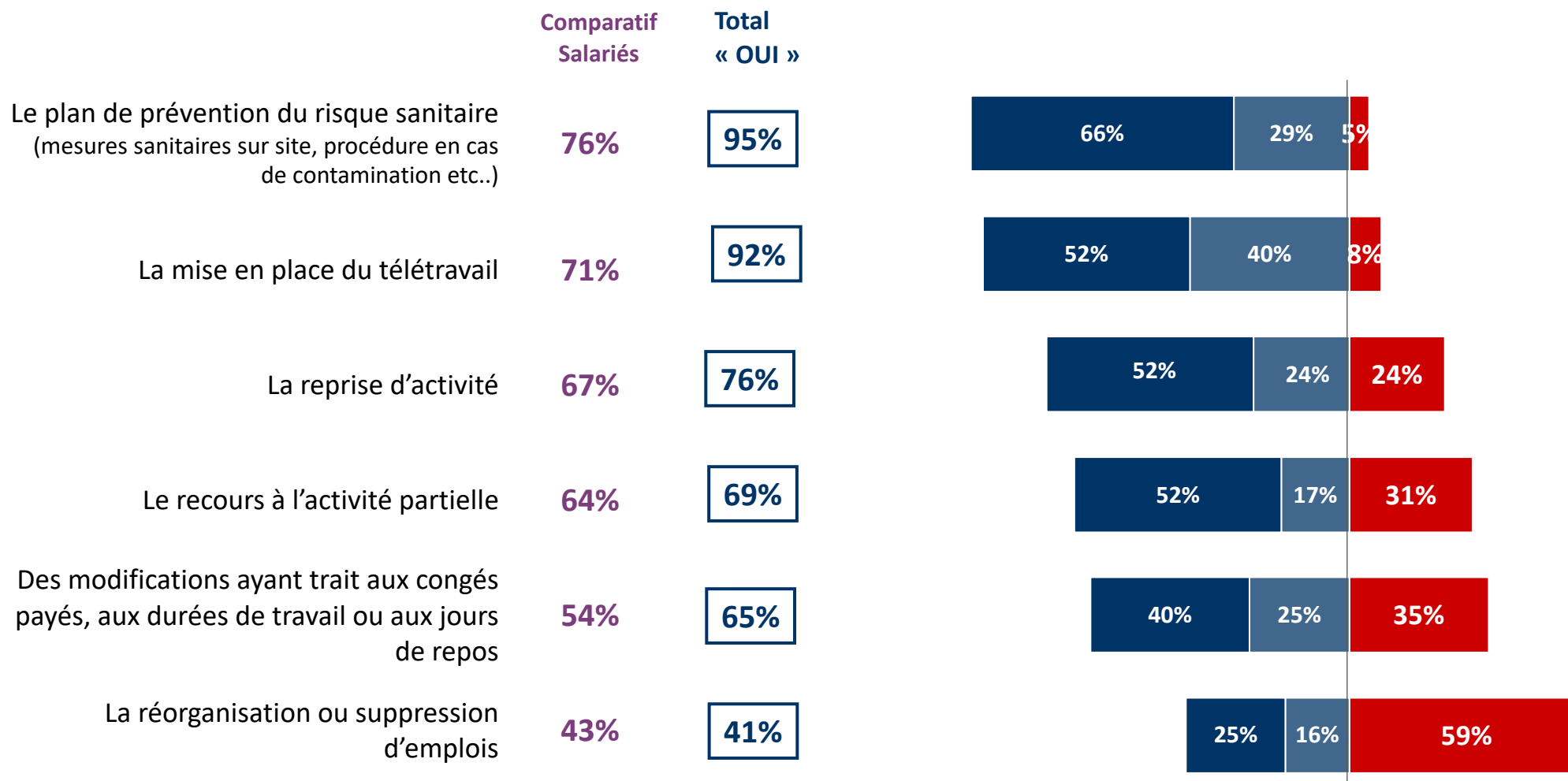
QUESTION : Depuis le début de la crise du covid-19, comment évaluez-vous le positionnement de la Direction de votre entreprise vis-à-vis du CSE ?

Représentants du personnel



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

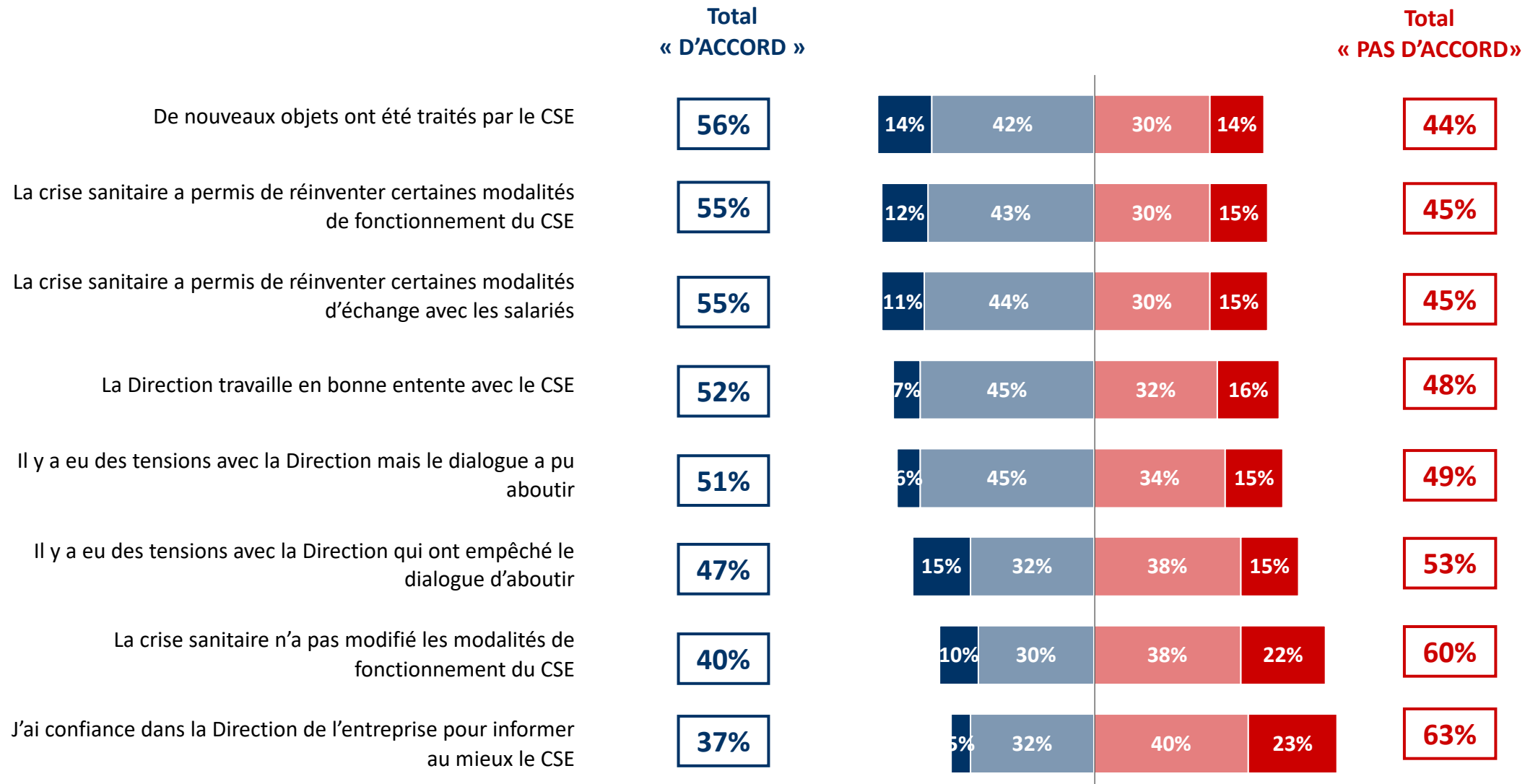
*Représentants
du personnel*



■ Oui et le CSE a été consulté en amont ■ Oui mais le CSE n'a pas été consulté ■ Non

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 :

*Représentants
du personnel*



■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

Quelques effets positifs sont relevés, surtout par les représentants de la direction :

- **Moins de difficultés d'agenda** pour monter des réunions (en particulier pour les entreprises multi-sites, une donnée qui a été essentielle pour répondre à l'urgence de la crise).
- **La possibilité de « déborder »** plus facilement (et d'éviter que certains sujets ne soient finalement pas traités ou seulement survolés).
- **Un bénéfice en termes de coût** pour les grandes entreprises multi-sites.
- **Des discussions plus pragmatiques**, allant plus droit au but, moins chronophages, recentrées vers les priorités, etc.
- Mais aussi **une idée de « proximité » plus forte entre les RP et les représentants de la direction.**

« Avec Teams, il n'y a plus les blocages qu'on pouvait avoir avant avec les emplois du temps ou la distance. Il y a plus de souplesse, on n'est plus bloqués par les agendas. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Quand on a un CSEC, les collaborateurs d'usine doivent venir à Paris donc pour eux, c'est du temps, c'est fatigant, c'est un coût pour l'entreprise. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 75)

« J'ai l'impression qu'avec le téléphone et les outils numériques on revient à l'essentiel car les réunions, c'est parfois des grands-messes et si ça n'a pas été discuté avant en bilatéral ou en off, ce ne sont pas elles qui font fonctionner le dialogue social (...) le dialogue social est la résultante de tout ce qui a été fait avant. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

« Il y a des fois où, le temps que les gens rentrent, il faut qu'on écoute le truc. Donc ça permet de gagner en qualité, les gens sont chez eux, si ça déborde, ça déborde. On ne se fixe jamais vraiment de temps. » (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

Mais surtout des effets pervers pour les représentants du personnel :

- Une difficulté à **saisir les ambiances et les échanges non-verbaux**, les réactions, ce qui peut avoir tendance à compliquer les stratégies de négociation.
- Des échanges plus formels, plus linéaires, moins spontanés, avec **une moindre possibilité d'interpellation**.

« Pour gérer le dialogue social et imposer ses idées, c'est parfois compliqué en visio, alors qu'en présentiel personne ne peut fuir. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

« On n'a pas fait de réunion physique depuis le 16 mars. On a fait deux accords sur l'activité partielle et l'activité partielle de longue durée. On l'a fait par téléphone, c'est frustrant, ça a été très compliqué, car se voir et s'entendre, c'est mieux que s'entendre et vous voyez les jeux entre les personnes. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

La crise sanitaire ne semble pas avoir donné lieu à des solutions intéressantes pour garder le contact et bien préparer les réunions en amont.

*« Pour souder un peu une équipe de délégués, ce n'est pas évident aujourd'hui...Nous, les sites sont un peu disséminés sur tout le centre de la France donc même entre délégués on se voit très peu. Donc ces CSE c'est également l'occasion de se retrouver en face à face et de passer un peu de temps ensemble pour discuter de plein de choses. Le fait que ce soit en visio c'est un peu plus embêtant. »
(Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)*

*« Ce qui a changé c'est le CSE qu'on organisait entre nous. Avant on était dans les locaux, on se réunissait de façon informelle et on préparait l'ordre du jour ensemble, aujourd'hui on ne peut plus le faire (...) donc pour préparer les ordres du jour, on le fait par mail... Vous êtes dans une espèce de position de faiblesse par rapport à la direction lorsque vous abordez le dossier en réunion. »
(Représentant des salariés, secteur Média, 100 salariés)*

En mineur parmi les IRP, un autre avantage des outils en distanciel lors des réunions ou négociations : la mise en place d'une communication « non visible » entre IRP pendant les réunions, via un canal de discussion propre aux intéressés, qui permet d'interagir entre eux ou avec Syndex par exemple, sans que la direction n'ait accès à ces échanges !

« On fait nos réunions par Teams pour ceux ayant un PC et ceux qui sont en présentiel sur site dans des salles : ça fonctionne bien, on peut prendre la parole facilement et il y a un vrai échange. On se crée un canal élus en parallèle et on échange entre nous et le cabinet Syndex nous dit par SMS : pose telle question. Tout ça, ce n'est pas possible en présentiel ! » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

Là encore, peu de solutions ont permis de réellement garder un contact direct avec les salariés.

- Le problème des **mails** (limités pour les OS ou trop nombreux)
- **La trop faible présence sur le terrain** (au travail ou dans les permanences).

Mais des interventions au cas par cas parfois pour les salariés en difficulté.



Donc **une relation souvent indirecte** avec les salariés, plutôt préemptée par les directions.

- Via des recommandations aux **managers**,
- Des **enquêtes en ligne**,
- La mise à disposition d'un **numéro d'aide** (psychologue, etc.).

« On a des soucis pour communiquer avec les salariés en télétravail depuis la crise : c'est extrêmement compliqué. Avant, vous passiez, vous faisiez un tract. Aujourd'hui, c'est difficile. On n'a pas le droit d'utiliser la messagerie de façon globale et on n'a pas de site dédié pour les OS. Il y a des comptes-rendus affichés sur les sites Internet, mais on a perdu un lien. » (Représentant des salariés, BTP, > 1000 salariés, 54)

« Pour les permanences du CSE, on a dû prendre en compte les aspects sanitaires. Le risque, c'est qu'il y ait moins de proximité au final. Ils nous disent : on ne vous voit plus ! » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

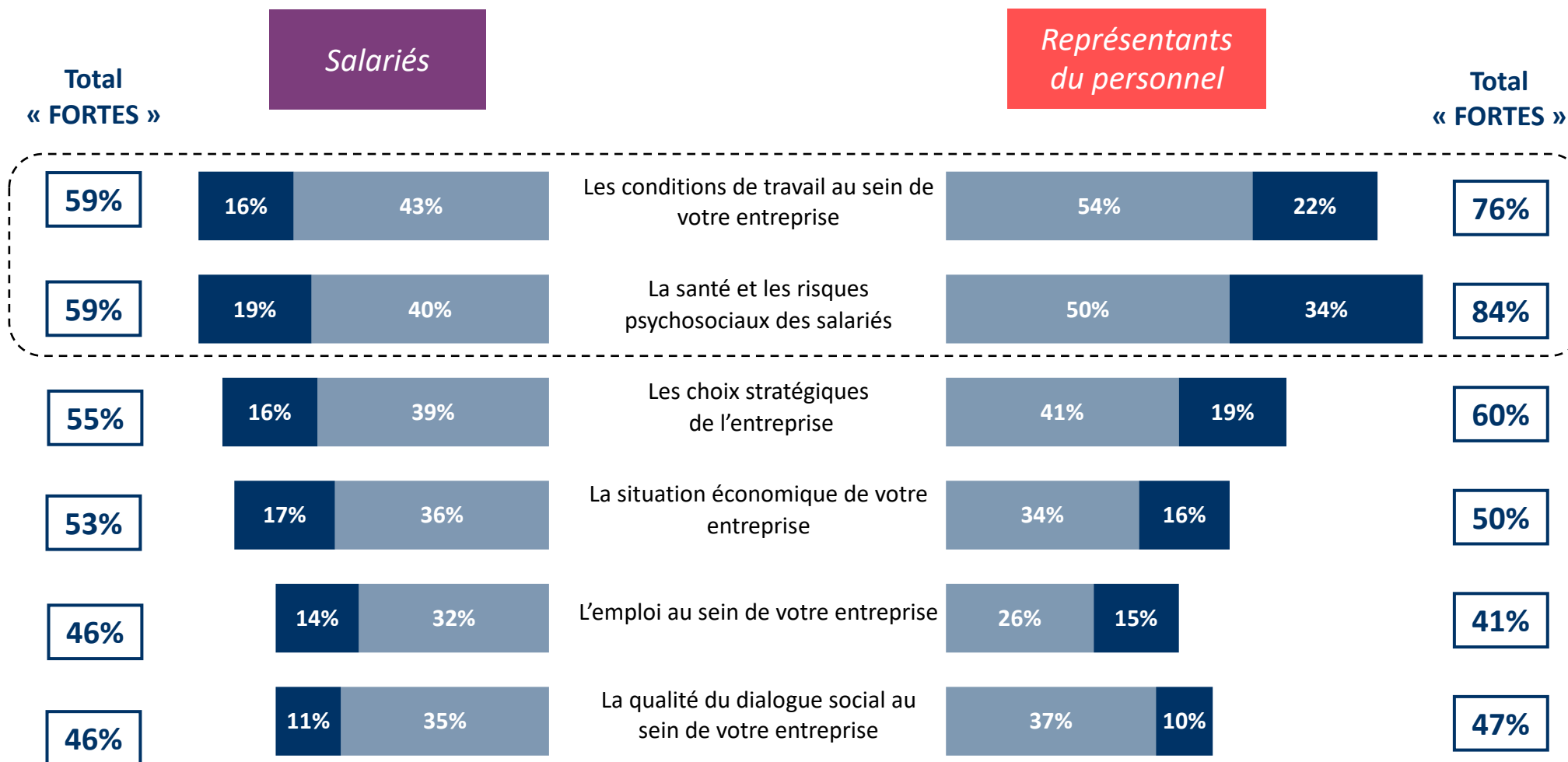
« Ça a été dit aux managers d'être vigilants et attentifs un peu à tout le monde. » (Représentant des salariés, secteur Media, 60 salariés)

« On a fait une enquête après le premier confinement, il y avait 95% des salariés qui étaient contents de ce qui s'était passé dans l'entreprise. » (Représentant de la direction, secteur Imprimerie, 135 salariés)

« On a fait appel à un psychologue que les gens peuvent contacter pour exposer leurs problématiques personnelles. Les gens sont un peu surpris, mais certains ont fait l'approche et ont contacté cette personne. (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)

F | Bilan et perspectives suite à la crise sanitaire

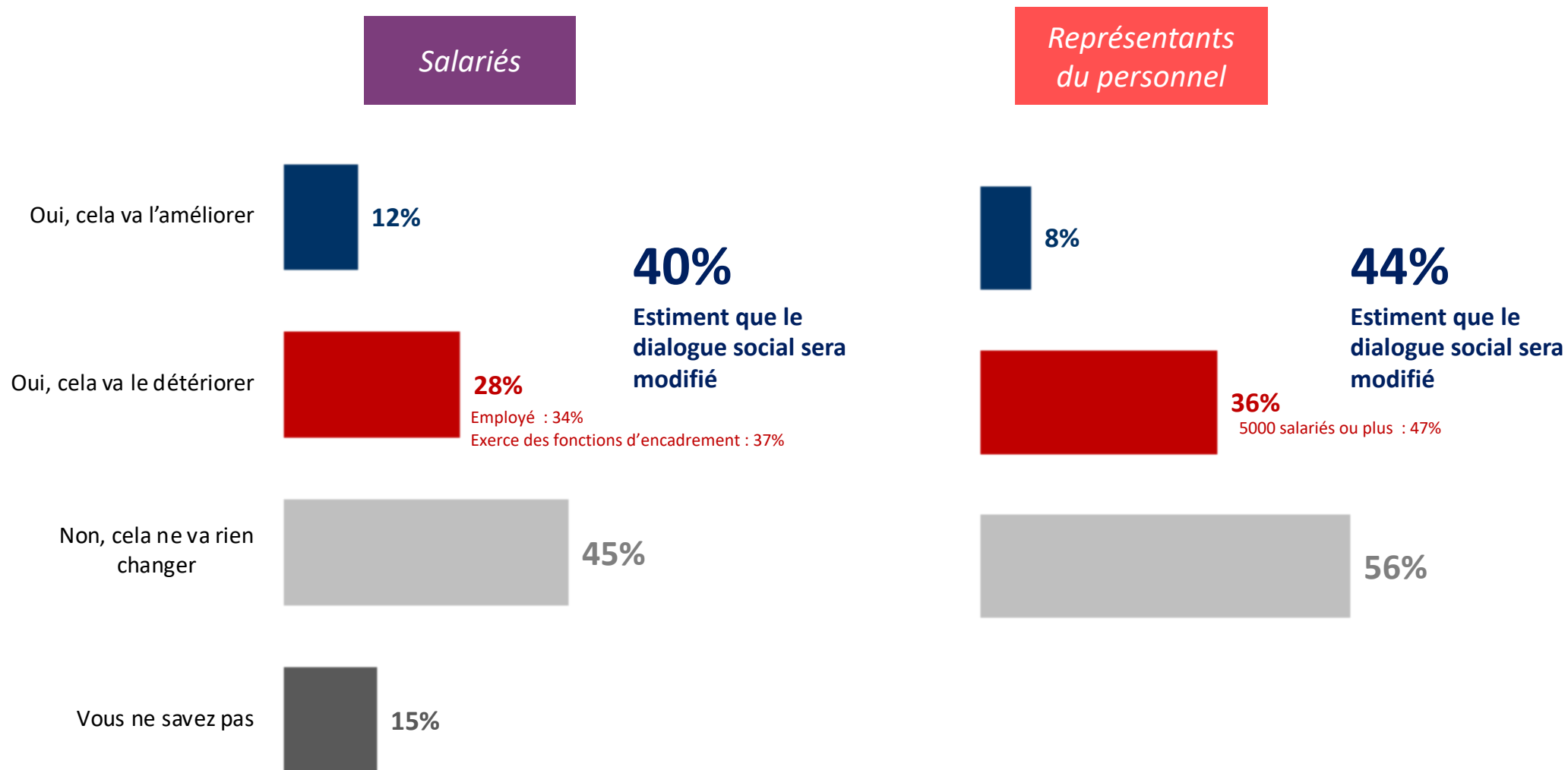
QUESTION : Pensez-vous que la crise du covid-19 aura des répercussions fortes ou faibles sur ?



■ Des répercussions très fortes

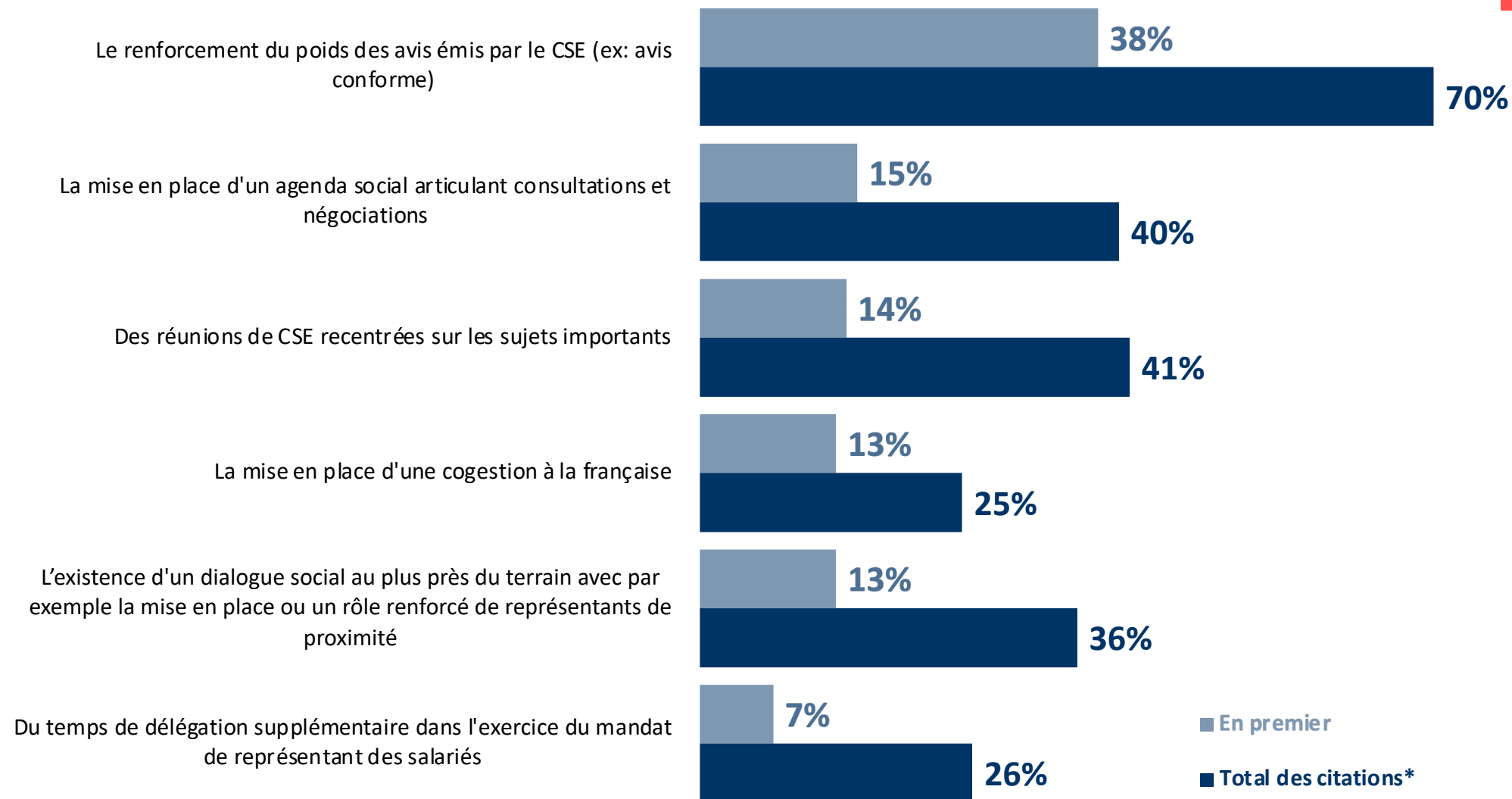
■ Des répercussions plutôt fortes

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



QUESTION : Quelles sont vos principales attentes en matière d'évolution du dialogue social dans la période qui s'ouvre ? En premier ? Et ensuite ?

Représentants
du personnel



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

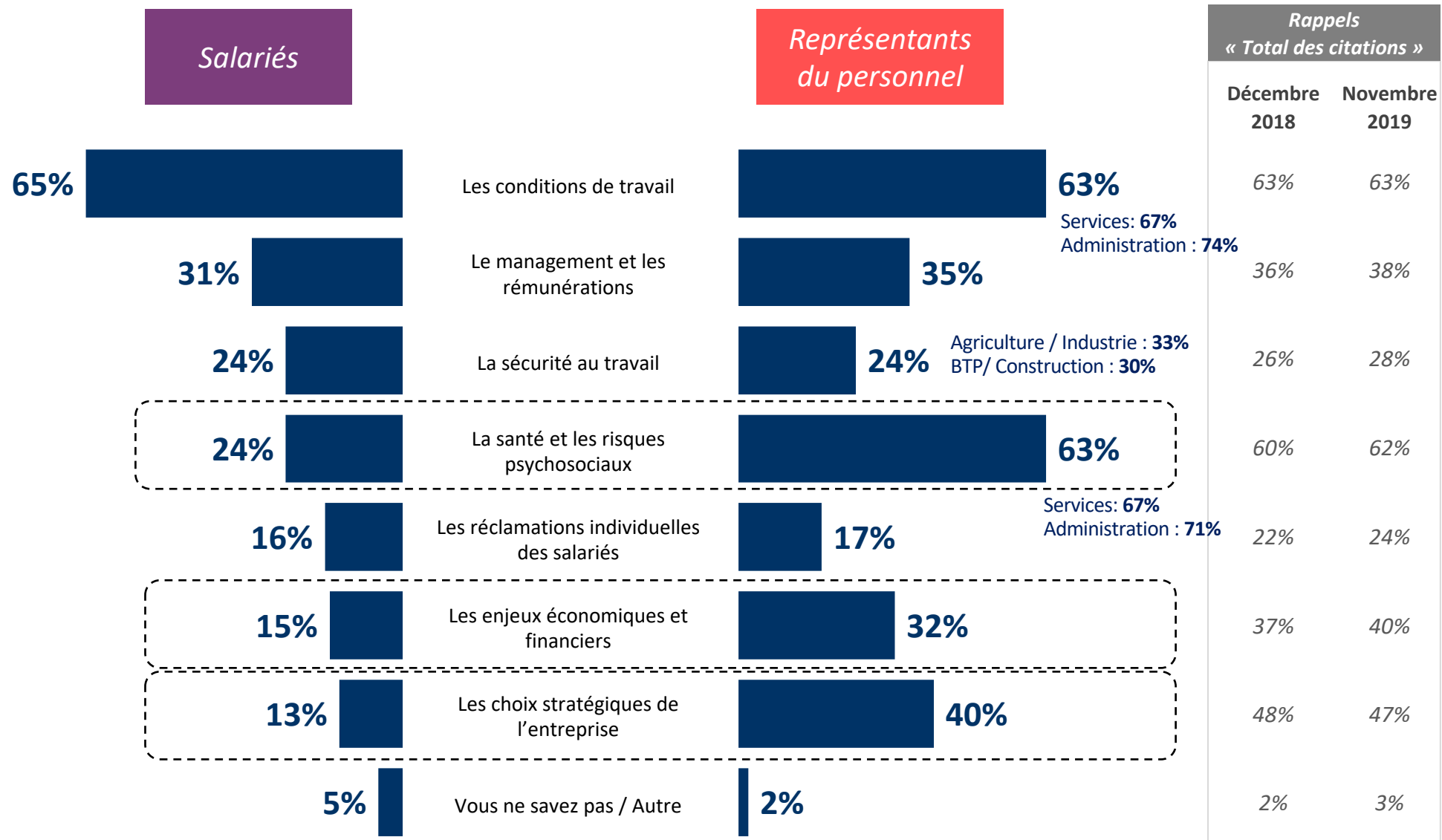
QUESTION : Quelles sont vos principales attentes en matière d'évolution du dialogue social dans la période qui s'ouvre ? En premier ? Et ensuite ?

Représentants
du personnel

	« Au Global »	Moins de 50 salariés	50 à 249 salariés	Plus de 1000 salariés
Le renforcement du poids des avis émis par le CSE (ex: avis conforme)	70%	40%	71%	72%
Des réunions de CSE recentrées sur les sujets importants	41%	60%	45%	37%
La mise en place d'un agenda social articulant consultations et négociations	40%	50%	45%	38%
L'existence d'un dialogue social au plus près du terrain (ex: représentants de proximité)	36%	23%	27%	45%
Du temps de délégation supplémentaire dans l'exercice du mandat	26%	23%	21%	29%
La mise en place d'une cogestion à la française	25%	24%	22%	27%

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

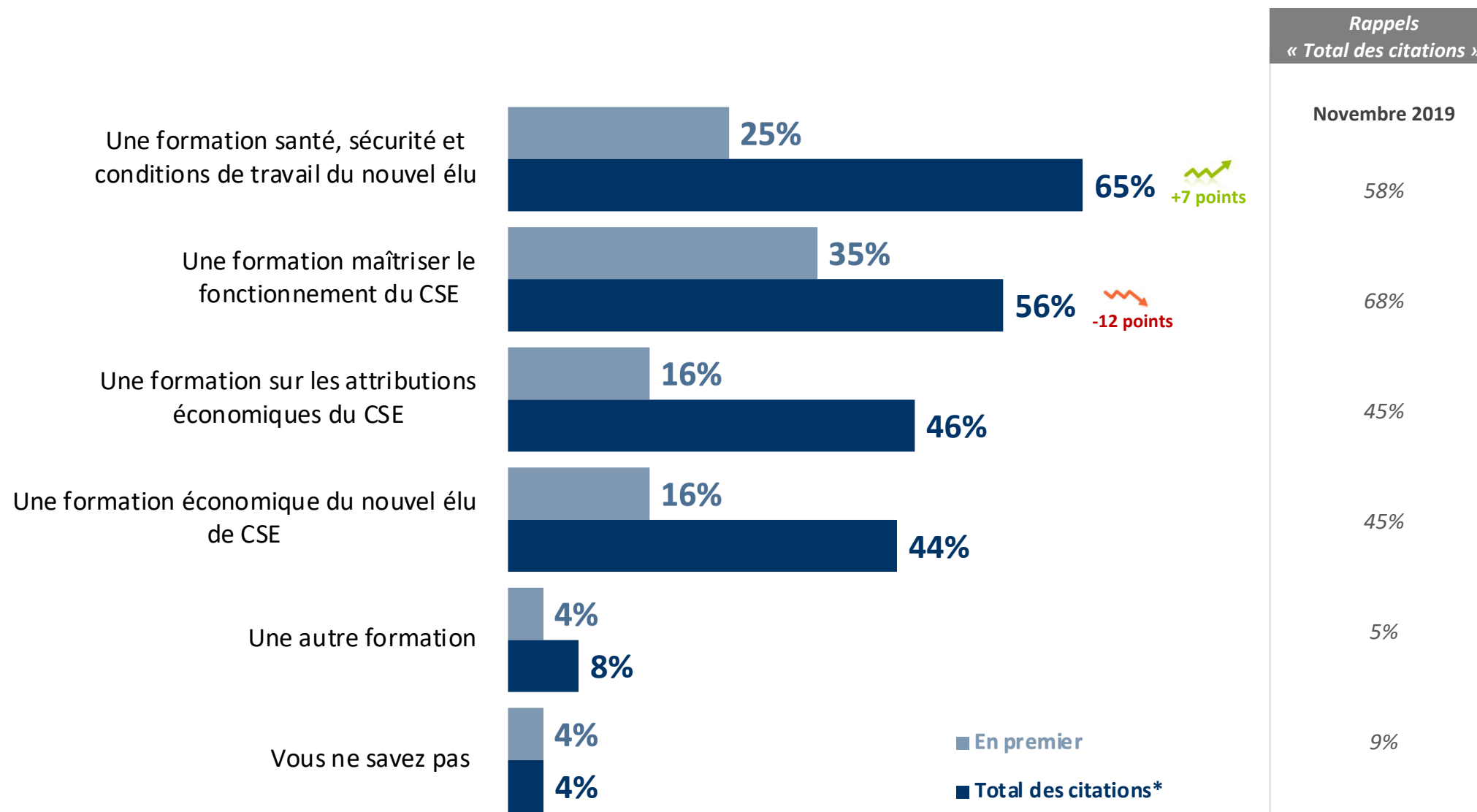
QUESTION : Enfin, quels sont, pour vous personnellement, les sujets prioritaires à traiter par le CSE ?



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

QUESTION : Parmi les formations suivantes, lesquelles vous paraissent les plus intéressantes pour appréhender votre nouveau/futur rôle de représentant du personnel ? En premier ? Et ensuite ?

Représentants
du personnel



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

Pour les dirigeants comme pour les élus, **l'impression d'une forte dégradation du tissu relationnel**, avec deux craintes distinctes :

La crainte d'un **moindre sentiment d'appartenance à l'entreprise** du côté des directions, avec des salariés qui se sont finalement révélés parfois très distants pendant les deux confinements (d'où la crainte de les voir démissionner plus facilement, moins s'impliquer dans la vie de l'entreprise...)

« Il y a un peu plus « égocentriques ». Tout le monde se recentre sur lui-même. L'individualité de la collectivité, ça va être compliqué de revenir dessus. Je l'ai remarqué dans le comportement de mes collaborateurs. Dans le raisonnement de chacun, je pensais que la crise sanitaire allait rapprocher les gens et en fait ça les a perturbés. L'autre il a ça, moi non, pourquoi je ne pourrais pas. » (Représentant de la direction, secteur BTP, 60 salariés)

« C'est vrai que le sentiment d'appartenance est différent actuellement, mais dès lors que les gens vont reprendre complètement en présentiel, ça reviendra. Même si on devra le travailler, c'est sûr. » (Représentant de la direction, secteur Imprimerie, 135 salariés)

La crainte d'une perte du sens du « collectif » et donc par là d'une plus grande difficulté à rester légitime dans leur rôle de représentation des salariés, une plus grande difficulté aussi à mobiliser ces salariés dans le cadre d'un désaccord avec la direction.

« Le rôle d' élu va perdre de sa force : avant, quand on faisait les négociations de salaire, on avait beaucoup de participants et on échangeait avec eux avant de négocier. Là, on a envoyé un mail mais on n'a eu que deux retours : les salariés se sentent loin, ils deviennent individualistes et ne se mobilisent pas. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

« Finalement, on ne pense pas avoir décelé plus de solidarité ... Je crois que ça a révélé davantage l'esprit individualiste de chacun. » (Représentant des salariés, secteur Transport, 250 salariés)

« Ce n'est plus du tout comme avant. Le fait d'arriver, de se dire bonjour, de se faire la bise, tout ça s'était beaucoup plus chaleureux. Maintenant on se croise dans les couloirs. Je ne crois pas que ça va revenir ce truc-là parce que les gens ont pris l'habitude et même si le Covid s'arrête, c'est un truc qui va perdurer pour moi. Le contact, les relations entre collègues ne sont plus du tout pareil. (Représentant des salariés, secteur Industrie, 235 salariés)

La crise sanitaire a souvent permis de lever des résistances de certaines directions au sujet du télétravail, notamment pour les fonctions que l'on imaginait difficilement pouvoir fonctionner à distance (les activités de secrétariat, les centres d'appel à distance, etc.).

Bien que le télétravail pendant la crise sanitaire a été souvent mal vécu par les salariés – en raison de son caractère subi et d'une mise en œuvre souvent improvisée – **il semble évident pour beaucoup qu'il sera difficile de revenir au modèle antérieur pour les entreprises culturellement hostiles au travail à distance.**

« Ça avait été amorcé déjà par le mouvement social de la fin 2019. On avait commencé, nous, le télétravail. Là-dessus arrive le Covid. Le télétravail, c'était presque un tabou chez nous. Au moment des grèves 2019, tout d'un coup, ils ont compris que c'était dans leur intérêt. Là, on est dans une période où le télétravail s'est banalisé... on a la preuve que ça fonctionne maintenant. Avant on nous disait « non, ça ne va pas marcher. Finalement, là, on a bien vu que la direction s'en était servie, qu'elle trouvait ça très bien et que tout fonctionnait. Donc maintenant il n'y a plus cet argument. » (Représentant des salariés, secteur Transport, 250 salariés)

Organiser un retour progressif sur site, et surtout : **retisser les liens interpersonnels dans les entreprises après une année d'éloignement**, réapprendre à faire vivre une entreprise en tant que « collectif ».

« Le tissu relationnel s'est quand même détérioré. Je pense qu'en ce moment on commence à le sentir de plus en plus et il va falloir il faire de plus en plus attention. » (Représentant de la direction, secteur Industrie, 77 salariés)

« Beaucoup de gens ont trouvé leur compte dans le télétravail et quand il faudra dire qu'on doit retravailler sur site, ça sera compliqué car certaines ne veulent pas revenir du tout ! D'autres sont en souffrance, en manque de lien social, ça se ressent encore plus avec le couvre-feu. » (Représentant des salariés, Industrie, 700 salariés, 29)

Engager une réflexion à propos de la façon de gérer l'impact de cette crise sur le bien-être des salariés dans les prochains mois, et plus largement : de trouver des outils pour mieux détecter les salariés « en souffrance » à distance.

« Il y a des effets de bord : la distanciation, la perte de lien. Certains salariés dépriment. On commence à le voir depuis fin octobre. C'est du décrochage. On est en train de se dire qu'on allait faire revenir un jour par semaine en roulement. On a un vrai risque psychosocial gigantesque. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85)

« Comment sait-on qu'un gars va mal dans les équipes ? Comment je le vois ? Mon boulot, ce sont tous les éléments essentiels, les signaux faibles... » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

La nécessité d'apprendre à...

- Mieux détecter les risques psycho-sociaux à distance,
- Et plus largement entretenir un sentiment d'appartenance à l'entreprise à distance.

« Comment sait-on qu'un gars va mal dans les équipes ? Comment je le vois ? Mon boulot, ce sont tous les éléments essentiels, les signaux faibles... »
(Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93)

« Pour les salariés plus sur site, on a vite déployé des outils de management à travers les formules digitales et on a dit aux personnes : vous devez créer des rituels managériaux, vous devez réunir vos équipes en visioconférence, vous devez inventer des calls du matin, comme quand vous preniez le café. On a eu tout un tas de petites initiatives managériales et même les équipes entre elles ont créé des choses sur le réseau social Yammer : il y a eu plein de communautés qui sont nées à ce moment-là. On y a été très favorables, on a beaucoup poussé ça. »
(Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

La crainte d'un « effet d'aubaine » avec...

- D'éventuels PSE (supposément) post-Covid,
- Des négociations plus difficiles dans une situation économique dégradée.

« La crise sanitaire est arrivée à point nommé pour déclencher des PSE, chez Michelin, Bridgestone ou ici... La crise a parfois bon dos! J'ai peur que beaucoup de patrons se cachent derrière la crise sanitaire pour faire passer leurs PSE. » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

« On est censés commencer les négociations locales (NAO). Le contexte sanitaire va avoir bon dos. On va nous dire : on n'a pas d'argent, on doit déjà faire des efforts, vous n'allez pas nous demander des choses pour défendre les conditions de travail ou demander d'améliorer les avantages sociaux. » (Représentant des salariés, transports, 700 salariés, 62)

« Aujourd'hui, les représentants sociaux sont plus tendus sur l'emploi, les conséquences de la crise sur l'emploi. Le restructuring a créé des angoisses. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85)

Des effets d'aubaine sont également redoutés en ce qui concerne l'usage des outils de travail à distance :

- **Le télétravail** pour réaliser des économies (mais ce qui pourrait aussi à terme limiter les possibilités de mobilisation).
- **La systématisation des réunions à distance** qui ont tendance à renforcer le formalisme du CSE.

« On va passer du salariat classique à autre chose. Là, on a par exemple recruté plus de 1 300 intérimaires en moins de quatre jours, en indiquant qu'ils doivent avoir leur matériel personnel et une connexion Internet... Quand il y a la coupure avec les représentants du personnel ou syndicaux, quand les gens sont en télétravail, c'est compliqué de se mobiliser... »
(Représentant des salariés, Communication, > 1000 salariés, 69)

« On a beaucoup utilisé des outils de visio pour l'organisation des réunions. Il faut mettre un bémol pour ne pas surutiliser ces outils. Il va y avoir des changements post-Covid sur les outils distanciels qui vont se développer, s'améliorer, être plus fiables sur la qualité d'audition, etc. Mais il faudra surveiller que les Directions n'en abusent pas pour limiter les frais de déplacement, d'organisation, d'hôtel. C'est à nous d'être vigilants là-dessus. » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

Du côté des représentants de la direction, des « leçons de crise » qui invitent à réfléchir à de nouveaux modèles d'organisation plus flexibles (temps de travail, télétravail...) et plus centrés sur la qualité de vie.

« Cette crise a bousculé la notion de relation au travail et même la notion de temps de travail. Les temps de travail se sont allongés et le rapport au travail n'est plus de même nature. Ce sont des choses qu'on devra probablement regarder dans le futur. On a inventé le concept de connexion pertinente : il faut cadrer les choses, mais on n'est pas là pour être des policiers les uns des autres. » (Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92)

« Tous les sujets liés à l'agilité reviennent en force dans l'entreprise : la flexibilité du travail, le télétravail, les RPS et les relations au travail... Jusqu'où on va étendre le fil en termes d'agilité ? On a des accords trop contraignants sur la flexibilité ou le temps de travail aujourd'hui, ça va devoir bouger. Et la notion de bien-être au travail : nous ne pourrons pas revenir en arrière là-dessus. Le télétravail va être un must des demandes de nos salariés. » (Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85)

« Au vu des changements, il faudra renégocier les accords sur la QVT et la GPEC. C'est d'ailleurs en cours de mise en place de négociations. On change notre méthode de travail, il faut être plus flexible, plus adaptable pour gérer les modifications de notre environnement et s'y adapter plus rapidement, mais tout cela devra être cadré. » (Représentant des salariés, Agroalimentaire > 1000 salariés, 86)

ifop