



En partenariat avec
SciencesPo
ÉCOLE DU MANAGEMENT ET DE L'IMPACT

5^e Rencontres engagées Syndex

Programme

22 janvier 2026
Sciences Po
Amphithéâtre Simone Veil

ÉDITO

Que nous révèle le Baromètre Syndex 2026 sur l'état du dialogue social en France ?

Si nous sommes réunis ce soir à Sciences Po dans le cadre de nos Rencontres engagées, c'est pour prendre le pouls du dialogue social en France, à l'occasion de la publication des résultats de notre baromètre annuel réalisé par l'Ifop. Une étude unique par son ampleur et son ambition : croiser, à grande échelle, les perceptions de celles et ceux qui font vivre le dialogue social au quotidien — représentants des salariés, directions et salariés. Pour la cinquième année, ces Rencontres placent les enjeux du dialogue social au cœur du débat public.

Quels thèmes occupent le devant de la scène dans les discussions entre élus et directions ? La santé, la sécurité et les conditions de travail conservent-elles leur statut de préoccupations majeures ? Qu'en est-il du pouvoir d'achat et du partage de la valeur ? L'IA a-t-elle réellement trouvé sa place dans les échanges ? La question environnementale est-elle en train de s'ancrer dans la réalité du dialogue social ?

La soirée s'ouvrira par une présentation des enseignements du baromètre par Jérôme Fourquet, directeur du département Opinions de l'Ifop, aux côtés de Syndex. Elle sera suivie de deux tables rondes.

La première donnera la parole au terrain, avec Christine Duhr-Asperti, secrétaire du CSE de Lactalis, et Régis Blugeon, directeur des ressources humaines de Saint-Gobain, à un étudiant de Sciences Po et à Syndex pour décrypter la réalité concrète du dialogue social dans les entreprises.

La seconde table ronde réunira Marylise Léon, secrétaire générale de la CFDT, Dominique Méda, professeure de sociologie à l'Université Paris Dauphine PSL, et Mathieu Plane, directeur adjoint du département Analyse et prévision de l'OFCE – Sciences Po. Ensemble, ils exploreront les enjeux du partage de la valeur et de la démocratie en entreprise à l'heure des grandes transformations du travail.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble de nos invités pour le regard éclairant qu'ils apportent aux débats.

Nos remerciements s'adressent également à Florent Bonaventure, directeur exécutif de l'École du management et de l'impact de Sciences Po, à Corinne Dequecker, responsable pédagogique du master RH & gouvernance durable, ainsi qu'aux étudiantes et étudiants qui ont plongé, le temps d'ateliers dédiés, au cœur des enjeux du dialogue social en confrontant les perspectives des élus et des directions.

La soirée sera animée par Sandrine Foulon, rédactrice en chef d'*Alternatives économiques*, qui vous invitera à interpeller nos intervenants, que vous soyez présents dans cet amphithéâtre Simone Weil ou en ligne.

Vous êtes d'ailleurs plus de 200 à suivre cette rencontre à distance.

Merci à toutes et tous de votre présence et de votre engagement.

Claire Morel et Nicolas Weinstein

Membres du comité de direction de Syndex

PROGRAMME

3

18h00-18h05

Accueil des invité·es

18h10-18h30

8^e Baromètre Syndex-Ifop
Présentation des résultats
par **Jérôme Fourquet**
et **Nicolas Weinstein**

19h10-20h00

Table Ronde
**« Partage de la valeur,
démocratie en entreprise »**
avec la participation de
Marylise Léon, Dominique Méda
et **Mathieu Plane**
suivi d'un échange avec le public

18h05-18h10

Mot d'ouverture
par **Nicolas Weinstein**,
et **Florent Bonaventure**,
*directeur exécutif de l'École du
management et de l'impact
de Sciences Po*

18h30-19h10

Table ronde
**« Quels sujets au cœur du
dialogue social en 2026 ? »**
avec la participation de
Régis Blugeon, Christine Duhr-Asperti,
Thibault d'Albenas et Claire Morel
suivi d'un échange avec le public

20h15-22h00

Cocktail dînatoire
au café Le Bonaparte,
42 rue Bonaparte, 75006 Paris

LES INTERVENANT·ES



Nicolas Weinstein

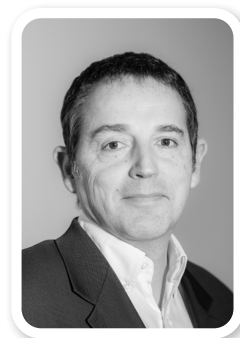
Membre du comité de direction de Syndex

Diplômé en économie et en sciences politiques, Nicolas Weinstein est membre du comité de direction de la SCOP Syndex depuis 2021. Il a exercé au sein du cabinet en tant que consultant dans le secteur de la métallurgie. Il a plus particulièrement travaillé sur l'automobile et la microélectronique. Il porte un intérêt aux nouvelles formes d'engagement, y compris en entreprise, et aux mutations du travail.

Jérôme Fourquet

Directeur du département Opinion et stratégies entreprise de l'Ifop

Diplômé de l'IEP de Rennes, il a plus de 25 ans d'expérience dans les études d'opinion (CSA, Ifop). Expert en analyse politique et en géographie électorale, il est le directeur du département Opinion de l'Ifop et l'auteur de *L'Archipel français* (prix du livre politique 2019), de *La France sous nos yeux* coécrit avec Jean-Laurent Cassely, de *La France d'après. Tableau politique* ainsi que de *Métamorphoses françaises*, paru en octobre 2024 aux Éditions du Seuil.



Christine Duhr-Asperti

Déléguée syndicale chez Lactalis Nestlé Ultra Frais Marques

Christine Duhr-Asperti, titulaire d'une licence, a exercé plusieurs métiers avant de devenir commerciale dans la grande distribution.

Elle a travaillé pendant 20 ans chez Nestlé Grand Froid (devenu Froneri) puis Nestlé Produits Laitiers Frais, devenu Lactalis Nestlé Ultra Frais Marques en 2006.

Elle est représentante du personnel depuis 2005 sous la bannière CFDT et termine actuellement son dernier mandat.

Claire Morel

Membre du comité de direction de Syndex

Formée à Sciences Po Paris et spécialisée en finances d'entreprise et marché des capitaux, Claire Morel est membre du comité de direction de la SCOP Syndex depuis 2021. Elle a exercé au sein du cabinet en tant que consultante dans le secteur des services, après avoir travaillé une dizaine d'années au sein de directions financières d'une entreprise multinationale. À Syndex, elle a plus particulièrement travaillé sur la presse et les médias en général. Elle est sensible aux questions de partage de la valeur dans l'entreprise et à l'évolution du dialogue social dans le contexte actuel de transformations économiques et autour de l'arrivée de l'intelligence artificielle.





Régis Blugeon

Directeur des ressources humaines de Saint-Gobain France

Régis Blugeon est titulaire d'un DESS Administration des entreprises et d'une maîtrise de droit privé / droit des affaires.

Après une année au Crédit Agricole comme chargé d'études ressources humaines, il rejoint le groupe Saint-Gobain en tant que chef du personnel de sites industriels de la société ROL, où il devient directeur adjoint des ressources humaines. Puis il évolue successivement comme délégué régional adjoint de Saint-Gobain Développement, adjoint au directeur des relations sociales, puis directeur des ressources humaines de Saint-Gobain Isover.

Il quitte le groupe quelques années pour rejoindre le groupe Fiat en 2022 en tant que directeur des ressources humaines de la business unit Irisbus Iveco. En 2006, il revient chez Saint-Gobain en tant que directeur des ressources humaines de Placoplatre et Isover puis directeur des ressources humaines du pôle MHP. Depuis le 1^{er} juillet 2012, Régis Blugeon est directeur des affaires sociales du groupe Saint-Gobain et directeur des ressources humaines pour la France.

Marylise Léon

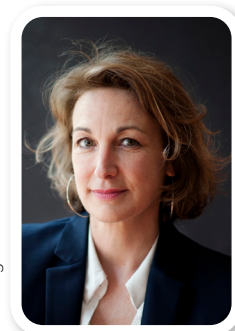
Secrétaire générale de la CFDT

Après des études de chimie, Marylise Léon travaille pour un cabinet de conseil comme responsable sécurité environnement. Par la suite, elle intègre l'Institut de développement, d'études et de formation de la fédération CFDT Chimie-Énergie où elle forme les élus du personnel sur les risques industriels majeurs. En 2012, elle entre à la commission exécutive de la fédération.

Au congrès confédéral de Marseille, en 2014, elle est élue à la commission exécutive. Elle a en particulier la charge des questions de dialogue social, de développement durable, de politique industrielle.

Au congrès de Rennes, en 2018, elle devient secrétaire générale adjointe. À ce titre, elle est responsable de la coordination de l'action revendicative et des relations intersyndicales.

Le 21 juin 2023, Marylise Léon est élue secrétaire générale de la CFDT.



© Virginie de Galzain



Dominique Méda

Sociologue, spécialiste du monde du travail

Ancienne élève de l'ENS et de l'ENA, Dominique Méda est professeure de sociologie à l'Université Paris Dauphine et présidente de l'Institut Veblen. Elle a consacré de nombreux ouvrages aux politiques sociales et de l'emploi, au rapport au travail, au rôle de la croissance. Dernier ouvrage paru : *Une société désirable. Comment prendre soin du monde* (Flammarion, 2025).



Mathieu Plane

Directeur adjoint du département Analyse et Prévision à l'OFCE

Mathieu Plane est économiste et directeur adjoint du département Analyse et Prévision à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE).

Il est responsable des prévisions pour l'économie française et chargé des questions de politique économique.

Enseignant du cours magistral de Politique économique à Sciences Po Paris, il enseigne également l'économie en master à La Sorbonne et à l'Association universitaire de recherche et d'enseignement sur le patrimoine (AUREP).

De 2013 à 2014, il a été conseiller économique du ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.

Il vient de publier, en collaboration avec d'autres économistes de l'OFCE, « Quelles trajectoires pour les finances publiques de la France ? », « Déficit de confiance. Perspectives 2025-2026 pour l'économie française » et *L'Économie française 2026* aux éditions La Découverte.

Sandrine Foulon

Rédactrice en chef à Alternatives économiques

Sandrine Foulon est rédactrice en chef à *Alternatives économiques*, média qu'elle a intégré en 2014. Elle a auparavant travaillé au magazine *Liaisons sociales* où elle a occupé la fonction de rédactrice en chef adjointe.

Spécialiste des questions sociales (emploi, chômage, retraite, dialogue social...) elle a coécrit *Dernier recours, le monde du travail devant les tribunaux* (Seuil, 2012) et *On n'arrête pas l'éco, le livre* (Seuil, 2022).

Elle tient la chronique « Ma vie au boulot » dans l'émission « On n'arrête pas l'éco » depuis septembre 2010.

Elle est titulaire d'un DESS de journalisme bilingue (Paris III Sorbonne Nouvelle) et diplômée en journalisme (Université catholique de Louvain).



Camille Besse

Dessinatrice de presse

Ses thèmes de prédilection sont les luttes sociales, l'écologie, le féminisme et la politique, parce que, croyez-le ou non, tout ça est lié.

Après des débuts au journal *Charlie Hebdo* et 12 ans à travailler – entre autres – comme dessinatrice permanente du magazine *Causette*, elle dessine aujourd'hui pour une dizaine de journaux (*Reporterre, L'Humanité, Le Pèlerin, Phosphore, Alternatives économiques, Le Canard enchaîné, Les Cahiers pédagogiques, SoGood, La Revue dessinée...*), des assos, des syndicats, et réalise des bandes-dessinées et des films d'animation.

Son dernier livre, *La Mère Vénère* est paru aux Éditions Glénat.

RESTITUTION DES ATELIERS

Syndex a convié en ateliers des étudiant·es du master RH & Gouvernance durable de l'École du management et de l'impact de Sciences Po, ainsi que des directions et des représentant·es de salarié·es, pour les faire échanger sur trois thématiques d'actualité : « Rémunérations » ; « Intelligence artificielle et environnement » ; « Démocratie en entreprise ». Pour ce faire, ils et elles se sont appuyé·es sur les résultats du 8^e Baromètre Syndex-lfop. Voici les synthèses de ces ateliers rédigées par les étudiant·es.

ATELIER #1

Rémunération et transparence salariale

par Thibault d'Albenas, Anaïs Jabol et
Célia-Marie Delalande

Le 18 décembre 2025 a eu lieu une table ronde sur le thème de la rémunération et de la transparence salariale, en présence de deux représentants du personnel ainsi que d'une directrice des relations sociales.

La discussion montre que la rémunération reste le nerf de la guerre du dialogue social. De fait, l'état des rapports de force autour de cette question peut dessiner la forme que prend le dialogue social en France. Deux sujets ont particulièrement retenu l'attention des participants cette année : l'enjeu des négociations annuelles obligatoires sur les rémunérations (ex-NAO) et la transparence salariale.

Un processus de négociation asymétrique

Comme le révèle le sondage mené par l'Ifop pour Syndex, on relève un changement dans le rapport des syndicats aux NAO. Contrairement aux années précédentes où l'on voyait s'exprimer les contraintes relatives à ces négociations, le sondage montre cette année une forme de lassitude. Celle-ci s'est vu confirmée par les participants de la table ronde, qui observent une forme de résignation sur les conditions de vie et de travail des salariés. En effet, la fixation du montant de « l'enveloppe globale » apparaissant souvent comme fixée en dehors des NAO, la marge de négociation est perçue comme faible par les syndicats. Globalement, les différents représentants syndicaux considèrent que cette fixation *ex ante* déséquilibre le rapport de force dans le cadre de la négociation et qu'elle complique l'obtention d'améliorations.

Le processus de négociation n'est donc pas symétrique. Si les partenaires sociaux peuvent difficilement négocier le montant, ils peuvent seulement négocier la

répartition de ce dernier. Par conséquent, pour les représentants syndicaux, l'enjeu est alors de réussir à obtenir des victoires – aussi petites soient-elles – afin d'aller en l'encontre de la résignation. Il ne s'agit parfois même plus d'obtenir de nouveaux droits ou des avantages sociaux, mais parfois simplement de conserver et de maintenir ceux que les salariés possèdent déjà tout en continuant de visibiliser les injustices afin d'amener la mobilisation.

Si la conjoncture économique peut fortement influencer sur la qualité du dialogue social sur les rémunérations, ce dernier reste largement dépendant de la culture d'entreprise. C'est un constat partagé par les deux représentants du personnel, dont l'un exerce dans une structure valorisant la transparence des salaires entre les salariés. Dans ce contexte, il advient qu'une hiérarchie très verticale ou une opacité concernant l'évaluation de la performance décourage toute négociation et renforce le pessimisme des salariés. La question devient alors de déterminer quels leviers peuvent être mobilisés pour accroître la transparence salariale.

Une transparence des salaires qui rééquilibrerait le rapport de force selon les représentant·es des salarié·es

À ce titre, la directive européenne sur la transparence salariale du 10 mai 2023, encore en attente de transposition dans le droit français, constitue un élément d'actualité brûlant. La directive prévoit notamment une obligation de présenter une fourchette de salaires dans les offres d'emploi, ainsi que les différents critères de rémunération à tous les salariés après l'embauche. Cette nouveauté est perçue positivement par les représentants syndicaux, qui souli-

gnaient des difficultés sur les négociations salariales dues à l'opacité de certaines informations. Pour autant, certains considèrent ces mesures comme insuffisantes. De leur côté, les directions des ressources humaines s'inquiètent des effets secondaires de cette directive. Elles craignent notamment une perte de confidentialité et de possibles incompréhensions par les salariés de la complexité du système salarial de l'entreprise dû à la large variété des profils. Il faudra probablement attendre l'année prochaine pour voir les premiers effets de cette directive qui devra être transposée d'ici le 7 juin 2026.

Ainsi, les rémunérations sont marquées cette année par une difficulté pour les syndicats à constituer un rapport de force favorable dans le cadre des négociations collectives dont les NAO. Enfin, on voit se dessiner un enjeu autour de l'accès aux informations salariales qui risque d'influer sur l'équilibre du dialogue social en 2026 et les relations entre toutes les parties prenantes : directions, représentants du personnel et salariés.



ATELIER #2

La place de l'IA et de l'environnement dans le dialogue social

par Charles Mallard et Théo Crouzet

L'intelligence artificielle et les préoccupations environnementales s'invitent de plus en plus dans les entreprises, souvent à bas bruit, parfois avec de grandes promesses. En parallèle, le dialogue social peine encore à trouver sa place sur ces sujets qui ne sont pourtant plus vraiment émergents, mais déjà palpables, transverses et techniques.

C'est dans ce contexte que, en binôme, nous avons mené une série d'entretiens avec plusieurs représentants du personnel issus de secteurs différents, ainsi qu'avec une représentante d'une direction d'entreprise. Ces échanges, organisés par le cabinet Syndex, ont porté sur la place de l'intelligence artificielle et des questions environnementales dans le dialogue social : comment ces sujets se font sentir, ce qu'ils changent concrètement dans le travail, et comment – ou si – ils sont discutés collectivement. Pour nourrir et structurer ces échanges, nous nous sommes appuyés sur les résultats du Baromètre Syndex-Ifop. Celui-ci a permis à la fois de poser un cadre chiffré, de confronter les perceptions des acteurs et d'affiner nos questions.

L'IA, une technologie déjà bien implantée, mais perçue différemment par les représentants du personnel et les directions

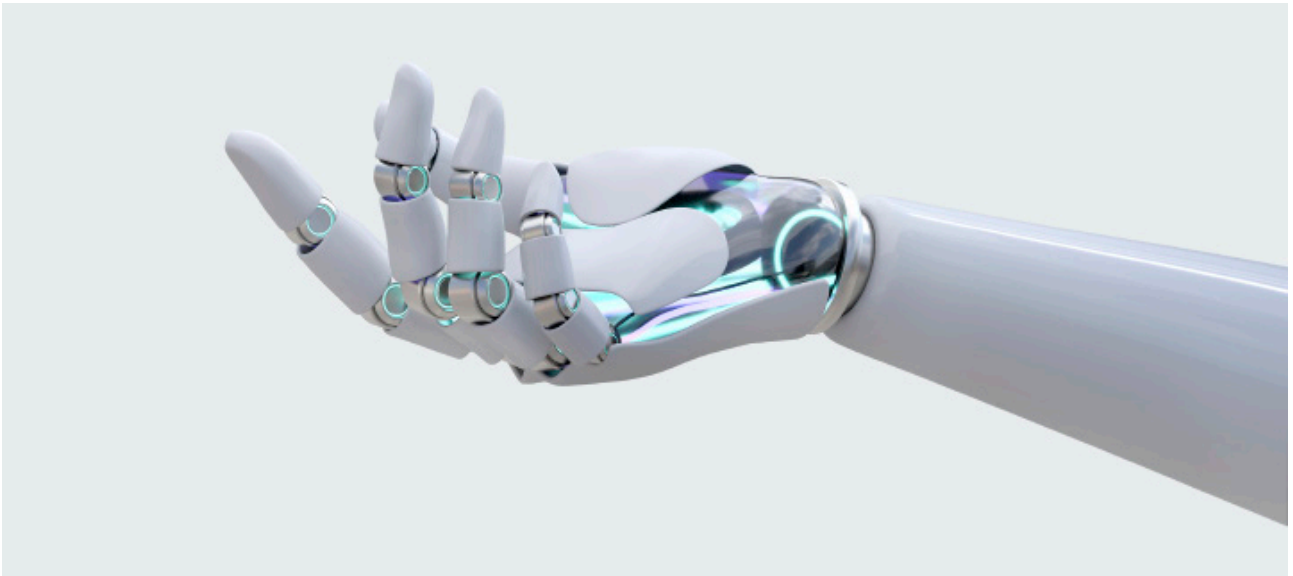
Premier constat largement partagé : l'IA est déjà là. Le Baromètre Syndex-Ifop montre

que 72 % des représentants du personnel déclarent que leur entreprise a mis en place des projets ou des outils nécessitant l'usage de l'IA, contre seulement 38 % des dirigeants. Un écart de 34 points qui dit beaucoup. Ainsi, pour les élus, l'IA recouvre une réalité large : automatisation, robotisation, outils d'aide à la décision, algorithmes déjà intégrés dans les logiciels du quotidien. À l'inverse, certains dirigeants semblent minimiser ces usages, soit parce qu'ils sont installés de longue date, soit parce qu'ils ne correspondent pas à l'image « futuriste » qu'ils se font de l'IA. Résultat : on ne parle pas toujours de la même chose, et le dialogue social démarre parfois sur un malentendu.

Des conséquences qui pèsent en premier lieu sur les salariés

Derrière les discours, les représentants du personnel insistent sur une réalité plus contrastée : les outils ne fonctionnent pas toujours, les taux d'échec sont loin d'être anecdotiques, et les problèmes retombent très concrètement sur les salariés. Quand une solution est fiable à 70 %, les 30 % restants, ce sont souvent des contournements, du stress et du travail en plus.

L'un des points de tension majeurs concerne le lien entre IA, productivité et effectifs. L'IA est souvent présentée comme un moyen de « retirer les tâches administratives » ou de « libérer du temps ». Sur le papier, l'idée séduit. Dans la pratique, les élus rappellent que ces tâches sont aussi des supports d'apprentissage, notamment pour les jeunes salariés : « *On dit aux jeunes qu'ils vont pallier leur manque d'expérience avec l'IA* », mais dans les faits, cela ne suffit pas à apprendre un métier.



Des prises de décision descendantes

Derrière l'IA, certains voient aussi une stratégie plus large : recours accru à la sous-traitance, déplacement de la charge hors du salariat, précarisation de fonctions administratives pourtant choisies et appréciées par certains profils. Ce mouvement est perçu comme un facteur de décisions de plus en plus descendantes, au détriment du dialogue social. Sur ce point, les chiffres du Baromètre Syndex-Ifop sont sans appel : dans 70 % des cas, les CSE ne sont ni informés ni consultés avant la mise en place de l'IA. Les entretiens confirment très largement ce constat, puisque plusieurs élus reconnaissent que, sans rappel explicite de leurs droits, il n'y aurait tout simplement pas eu d'information-consultation.

Le rôle des ressources humaines est lui perçu de manière ambivalente. Pour certains, les RH freinent les discussions, car l'IA leur génère du travail supplémentaire (formation, accompagnement, gestion des impacts). Pour d'autres, elles sont au contraire plus motrices que la direction.

Là encore, tout dépend des personnes, des cultures et des rapports de force internes.

En restant dans les prérogatives des ressources humaines, la formation revient comme un mot clé, mais aussi comme un point de flou. « Se former à l'IA », en tant que tel, n'a pas beaucoup de sens pour les acteurs interrogés. On ne se forme pas à une technologie abstraite, mais à des outils concrets, dans des usages précis. Au-delà des outils, les échanges rappellent une chose simple : l'IA n'est pas neutre. Elle transforme le travail, les métiers, les relations et, parfois, le sens même de l'activité. À force de chercher la densification et la productivité, on risque d'oublier de « faire société » dans l'entreprise.

Quel rôle pour le dialogue social ?

Le rôle du dialogue social est alors double. D'un côté, accompagner les transformations inévitables. De l'autre, tempérer l'enthousiasme, confronter les promesses aux réalités et faire remonter les irritants vécus

par les salariés. Sans cela, l'IA risque de devenir un outil de plus au service d'une intensification du travail, plutôt qu'un levier d'amélioration réelle. Ainsi, plusieurs participants soulignent que ces sujets dépassent largement l'entreprise. L'IA interroge la formation initiale, les parcours professionnels et, plus largement, les choix de société. Dans ce contexte, les représentants du personnel peuvent jouer un rôle de fer de lance, à condition d'être outillés, formés et reconnus comme des acteurs à part entière et pas seulement consultés une fois les décisions prises.

L'environnement, une problématique qui reste secondaire dans le dialogue social

De son côté, l'environnement gagne du terrain dans les entreprises, mais est encore en retrait dans le dialogue social. C'est ce que montrent à la fois les entretiens menés avec les représentants du personnel et les résultats du Baromètre Syndex-Ifop.

Un premier chiffre est révélateur : seuls 3 représentants du personnel sur 10 estiment que leur CSE s'est réellement saisi de la prérogative environnementale. Ce faible niveau d'appropriation ne traduit pas un désintérêt, mais plutôt une difficulté à transformer une sensibilité en action. Beaucoup d'élus reconnaissent manquer de repères, de formation ou de cadre opérationnel pour s'y engager. Le baromètre confirme ce sentiment : seuls 2 élus sur 10 ont été formés sur ces questions, alors que 2 sur 3 en expriment le souhait. L'envie existe, mais les moyens ne suivent pas.

À cette difficulté s'ajoute une hiérarchie implicite des priorités. 61 % des répondants indiquent que leur CSE privilégie d'autres sujets, plus directement liés aux préoc-

cupations quotidiennes des salariés. Les conditions de travail, les restructurations ou les rémunérations mobilisent davantage, tandis que l'environnement est perçu comme important mais moins immédiat : « *fin du mois contre fin du monde* », résume l'un d'eux.

Beaucoup insistent sur la nécessité d'une volonté politique claire pour structurer l'action. Parmi les pistes évoquées, l'intégration d'objectifs environnementaux dans les accords d'intéressement – avec des critères définis et révisés tous les trois ans – apparaît comme un moyen concret de donner prise au sujet.

Enfin, en parallèle, nos entretiens ont révélé une difficulté plus structurelle et transversale : il devient de plus en plus compliqué de trouver des élus prêts à s'investir notamment sur les sujets de l'IA et de l'environnement, dans un contexte où les vocations se raréfient et l'engagement s'érode. Or, faute d'élus outillés et reconnus, il sera difficile de donner à l'IA comme à l'environnement la place qui leur revient dans le dialogue social.



ATELIER #3

La démocratie en entreprise : un enjeu partagé

par Ines OUKACI, Maxime LARROUMETS
et Kali VIRONDAUD

Réunis le 18 décembre 2025 dans les locaux de Syndex, des représentants d'entreprises, de syndicats, des dirigeants et des étudiants de Sciences Po Paris ont débattu des résultats du baromètre du dialogue social sous le prisme de la démocratie en entreprise. Après un tour de table introductif, l'échange s'est concentré sur la confrontation des vécus de chacun. Cette mise en commun a permis de dresser un état des lieux de la qualité du dialogue social en entreprise et d'identifier les obstacles rencontrés au quotidien qui pèsent sur les instances représentatives.

Deux visions de la démocratie en entreprise

L'échange a débuté par un tour de table révélant une dualité dans la perception de la démocratie en entreprise. En entreprise, la démocratie peut être perçue de deux manières complémentaires :

- du côté des dirigeants : elle est souvent vue comme un outil pour structurer le dialogue social, sécuriser les décisions et assurer la cohérence de l'organisation ;
- du côté des représentants du personnel : elle est vécue comme un moyen de porter la voix des salariés, d'exercer un contre-pouvoir et de faire émerger des décisions qui tiennent compte de la réalité du terrain.

Ces deux visions, bien que différentes, sont indissociables pour construire une démocratie vivante et efficace, fondée sur le compromis, le dialogue, la transparence... et une dose d'utopie. C'est l'unique moyen de réconcilier la stratégie *top/down* des dirigeants avec la réalité du terrain. Sans cette courroie de transmission, le lien se rompt, laissant place à un dialogue de sourds et au désengagement des salariés.

Le constat du baromètre (« *Selon 92 % des représentants du personnel, il y a une difficulté à recruter des nouveaux candidats au CSE* ») a été largement confirmé et analysé par les participants. Recruter des représentants du personnel est devenu un défi :

- le cumul des rôles (salarié + manager + élu) crée une charge mentale et émotionnelle lourde ;
- l'image négative du mandat et l'impact sur la carrière ont été évoqués comme freinant l'engagement (discrimination à l'embauche, engagement syndical perçu négativement sur des profils publics LinkedIn) ;
- le turnover et la mobilité accrue des salariés (notamment les jeunes générations qui « butinent ») empêchent l'ancrage nécessaire à l'engagement syndical de long terme.

Face à ces risques de carence d'élus ou de listes par défaut, le rôle de la direction est clé pour que la démocratie fonctionne réellement. Un CSE bien élu permet de porter un véritable contre-pouvoir et de faire avancer l'entreprise. À l'inverse, si le CSE est mal élu ou non représentatif, les initiatives échouent et le dialogue social perd son sens. Au-delà de l'obligation juridique, le patronat doit communiquer



clairement sur les règles et la non-discrimination pour encourager les salariés à se porter candidats.

Concilier les différentes visions : un enjeu de formation et de perception

Une autre difficulté a été évoquée, celle de concilier la vision « *top/down* » des dirigeants, qui peuvent être très éloignés de la réalité du terrain, et celle des représentants des salariés. Le baromètre confirme cet écart avec un fossé sur la note donnée à la qualité du dialogue social : 7,7/10 par les dirigeants contre 5,1/10 pour les représentants du personnel.

Les dirigeants (en particulier les profils « financiers ») ont une approche rationnelle et chiffrée, voyant la signature d'un PV comme une réussite. Les élus attendent une écoute empathique et une prise en compte réelle des remontées du terrain. Par ailleurs, l'idée d'une frontière floue

entre conciliation et codécision a été évoquée lors des échanges. Souvent, les élus ont le sentiment que « les jeux sont faits » avant la réunion.

Des pistes ont été évoquées pour concilier ces deux visions et ainsi consolider la démocratie en entreprise :

- écouter le terrain tout en structurant les décisions ;
- s'appuyer sur les corps intermédiaires (CSE, syndicats). Vouloir dialoguer directement avec les salariés sans passer par les syndicats est une erreur stratégique. Les syndicats canalisent les problèmes, filtrent et structurent les demandes. Sans eux, c'est l'anarchie ou l'individualisme forcené ;
- informer et former tous les acteurs pour que la participation soit réelle ;
- faire des désaccords une source d'amélioration collective. Le désaccord est souvent inévitable dans une entreprise en raison des divergences d'inté-

rêts des différents acteurs, mais c'est un moteur du dialogue social permettant une évolution constante de l'entreprise.

Quels leviers pour renforcer la démocratie ?

La formation

La sensibilisation aux enjeux du dialogue social, comme le rôle des représentants, leurs responsabilités et les leviers d'action, dès l'école (éducation civique), avant même l'entrée dans le monde du travail, constitue un levier stratégique : tout le monde va travailler un jour, il est donc crucial de connaître ces mécanismes pour pérenniser la démocratie en entreprise et préparer les futurs salariés et dirigeants à participer activement à la vie collective. Il est aussi essentiel de former les managers et dirigeants aux réalités du dialogue social au-delà de la finance et des fonctions exécutives (rôle des écoles de commerce).

Le législatif

Le cadre légal est un levier mais il comporte aussi des contraintes :

- les prud'hommes traitent les litiges entre salariés et employeurs sur plusieurs années : un licenciement peut durer 18 à 24 mois en première instance et jusqu'à 5 ans avec appel ;
- l'inspection du travail, qui protégeait les élus et veillait au respect des droits, est moins présente, réduisant le poids des contre-pouvoirs ;
- les heures de délégation pour les élus, limitées légalement, ont été réduites suite à la fusion des instances en CSE et restent souvent insuffisantes par rapport aux besoins réels, surtout dans les

entreprises privées où le temps de travail effectif dépasse largement ce quota. Cette situation rend difficile la conciliation entre temps personnel et mandat, et ne correspond pas à tous les profils : par exemple, un syndicaliste dont les enfants ont grandi peut disposer de plus de disponibilité qu'un salarié jonglant avec famille et travail. Il est aussi important de renforcer la protection des salariés élus.

Ces contraintes légales montrent qu'un dialogue social efficace nécessite non seulement le respect du droit, mais aussi une adaptation concrète du temps et des moyens pour que les élus puissent exercer pleinement leur mandat.

Le temps

Allouer du temps réel au dialogue social, stabiliser les équipes dirigeantes et les élus pour permettre un suivi durable et éviter que les mandats deviennent des charges impossibles à gérer. Il faut sortir de la « dictature du court terme » en construisant un climat de confiance. Pour cela, il faut de la stabilité et du temps, ce qui est difficile avec le turnover actuel des directions et des salariés. Concernant la valorisation du mandat, il a été recommandé de créer des parcours modèles où le mandat syndical est vu comme une acquisition de compétences (négociation, gestion, juridique) et non un frein. Mais aussi de renforcer la protection des salariés élus.

La communication

Partager l'information, écouter le terrain et assurer la transparence dans les décisions. Les réunions du CSE doivent être exhaustives, claires et permettre aux salariés de

comprendre l'impact réel des décisions. In fine, le fondement principal de la démocratie est le dialogue et la communication et cet atelier sur la démocratie en entreprise en est la preuve. Face à la montée de l'individualisme, il faut réaffirmer que le CSE est l'outil qui protège l'intérêt commun. « Être citoyen de l'entreprise » implique de s'investir, d'écouter, de remonter les préoccupations et de participer activement à la vie collective. L'entreprise est le reflet de la société et c'est pour cela que la démocratie ne se décrète pas, elle

se pratique chaque jour, dans le respect, le compromis et la volonté de faire avancer l'entreprise pour le bénéfice de toutes et tous. Pour éviter que la démocratie en entreprise ne reste une « utopie » ou une simple chambre d'enregistrement, il faut « réinvestir les corps intermédiaires ».

Comme l'a résumé un intervenant : « *On ne peut pas être d'accord sur tout, mais on doit pouvoir avancer ensemble. Le dialogue social, ce n'est pas le consensus mou, c'est la gestion constructive du désaccord.* »

Retrouvez les meilleurs moments en vidéo

En flashant
ce QR code





À propos de Syndex

Syndex est un cabinet d'expertise au service des représentant·es des salarié·es depuis 1971. Sa vocation est de conseiller, d'accompagner et de former les CSE ainsi que les organisations syndicales. Implanté sur tout le territoire français, y compris en outre-mer, avec 19 sites, et en Europe à travers 8 implantations, Syndex compte aujourd'hui 430 salarié·es engagé·es aux côtés des représentant·es du personnel. Tous les membres de Syndex participent depuis l'origine à la prise des décisions et élisent leurs responsables. En 2011, Syndex est devenu une Scop et a ainsi renforcé son appartenance à l'économie sociale et solidaire. Son engagement sociétal se prolonge dans sa fondation d'entreprise, qui a pour vocation de soutenir des initiatives dans les domaines économique, éducatif et culturel, portant sur le monde du travail.



Société d'expertise comptable, expert CSE et SSCT, habilité en organisation du travail, environnement du travail et égalité professionnelle
 22, rue Pajol - CS 30011- 75876 Paris cedex 18
 Tél. 01 44 79 13 00 - www.syndex.fr

