

ÉTAT DU DIALOGUE SOCIAL EN 2021

Le point de vue
des salariés,
des représentants
des salariés
et des directions



SOMMAIRE

P.04	Le regard des élus, des salariés et des directions sur la santé de leur entreprise
P.06	Comment les élus, les salariés et les directions jugent-ils la qualité du dialogue social en France ?
P.08	Comment fonctionne le CSE 3 ans après sa mise en place ?
P.12	Les impacts de la crise sanitaire
P.14	Conséquences de la crise : une détérioration du tissu relationnel porteuse de risques
P.16	Perspectives pour le dialogue social
P.18	Les attentes des élus en matière de dialogue social
P.19	Les enseignements de l'étude selon Syndex

MÉTHODOLOGIE

Étude réalisée par l'IFOP pour Syndex en janvier et février 2021



LE REGARD DES ÉLUS, DES SALARIÉS ET DES DIRECTIONS SUR LA SITUATION DE LEUR ENTREPRISE

Malgré la crise actuelle, près de trois quarts des salariés et des représentants du personnel estiment que la situation économique de leur entreprise est bonne. Fatigue et inquiétudes sont toutefois bien présents chez les RP, dont certains anticipent des difficultés à venir. Côté directions, les retours sont très hétérogènes, selon l'exposition de leur secteur d'activité à la crise.



« 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 ? »

Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92

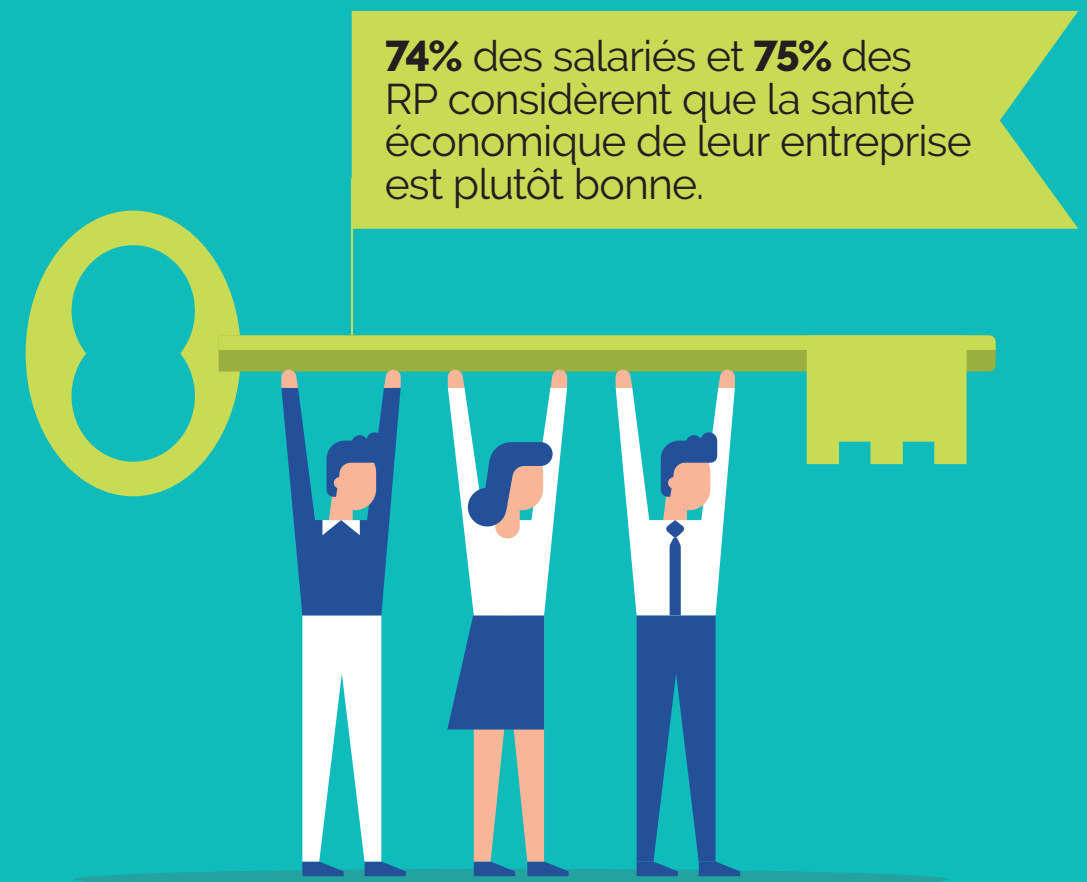
« On n'est pas dans un secteur en crise, donc on leur a dit : notre premier devoir, c'est de protéger la santé et le deuxième, c'est de protéger les compétences. Les gens se sont dit : ils sont devenus gauchistes les patrons ? »

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 essayent de vous rassurer, mais les chiffres qui sont en notre possession n'amènent pas d'éléments sécurisants. »

Représentant du personnel, industrie, 270 salariés



ÉTAT D'ESPRIT ACTUEL DES RP AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE

(total des citations)



COMMENT LES ÉLUS, LES SALARIÉS ET LES DIRECTIONS JUGENT-ILS LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE ?

Les salariés évaluent un peu plus favorablement la qualité du dialogue social dans leur entreprise que les RP, dont l'appréciation atteint toujours à peine la moyenne. Pour ces deux populations, la direction n'est pas le premier contributeur à sa qualité. Les RP estiment les directions plus tendues que les années passées. Les directions quant à elles ont le sentiment d'un dialogue social qui fonctionne et s'apaise.



« 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 les bénéfices, toujours les bénéfices... Ils ont les mains liées (...). 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 du personnel, industrie, 235 salariés

Côté direction, un regard plus positif



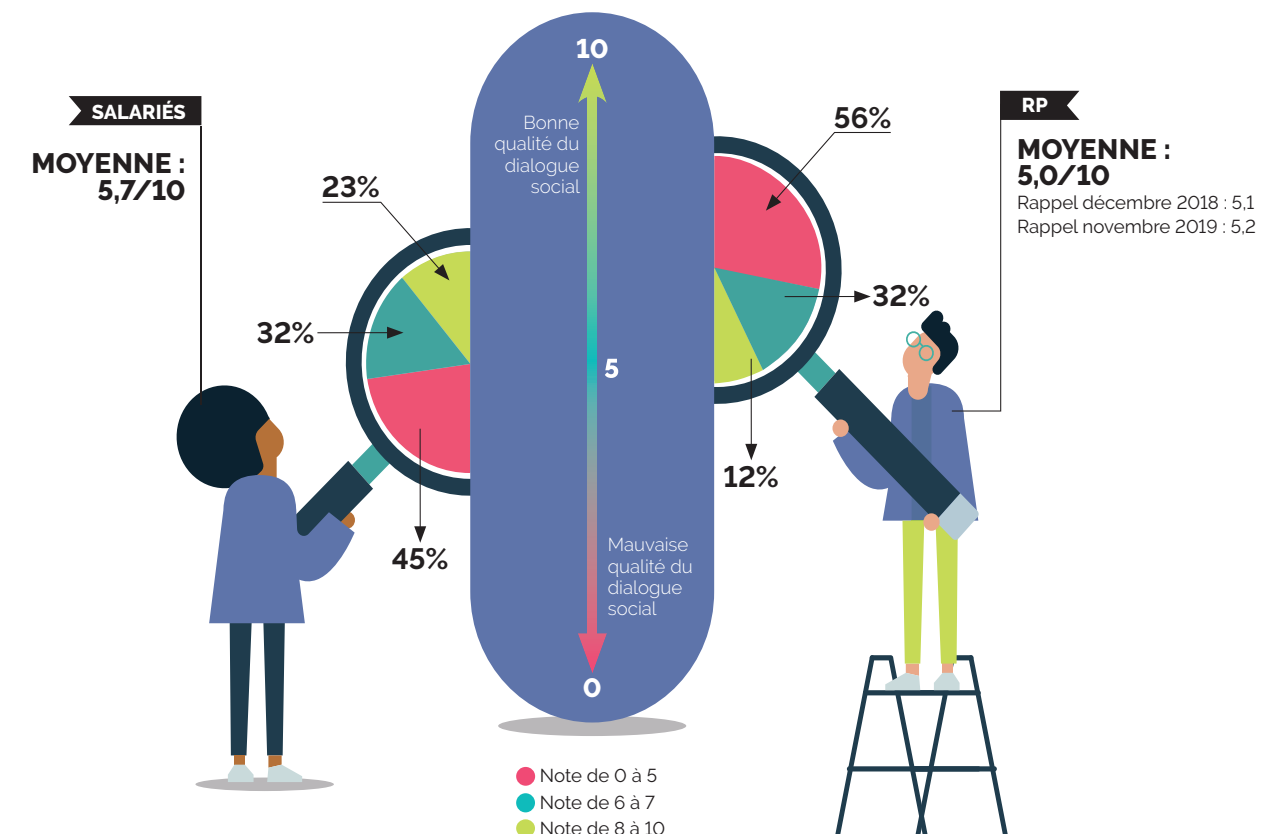
« C'est une entreprise familiale et on a des dirigeants qui font ce qu'il faut pour partager les fruits de la croissance. (...). La participation est, chaque année, abondée par l'employeur. On a des conditions de travail qui sont très correctes. L'ambiance générale fait qu'il n'y a pas de réclamation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

Représentant de la direction, commerce de gros, 330 salariés

« Globalement la conflictualité baisse, le nombre de jours de grève aussi. Les deux parties (les Directions Générales et les partenaires sociaux) font qu'on est aujourd'hui dans un dialogue social plus dans l'écoute, le compromis, le transactionnel. C'est lié à une évolution sociologique normale. (...) On est passé du rapport de force prime à la transaction prime. »

Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85

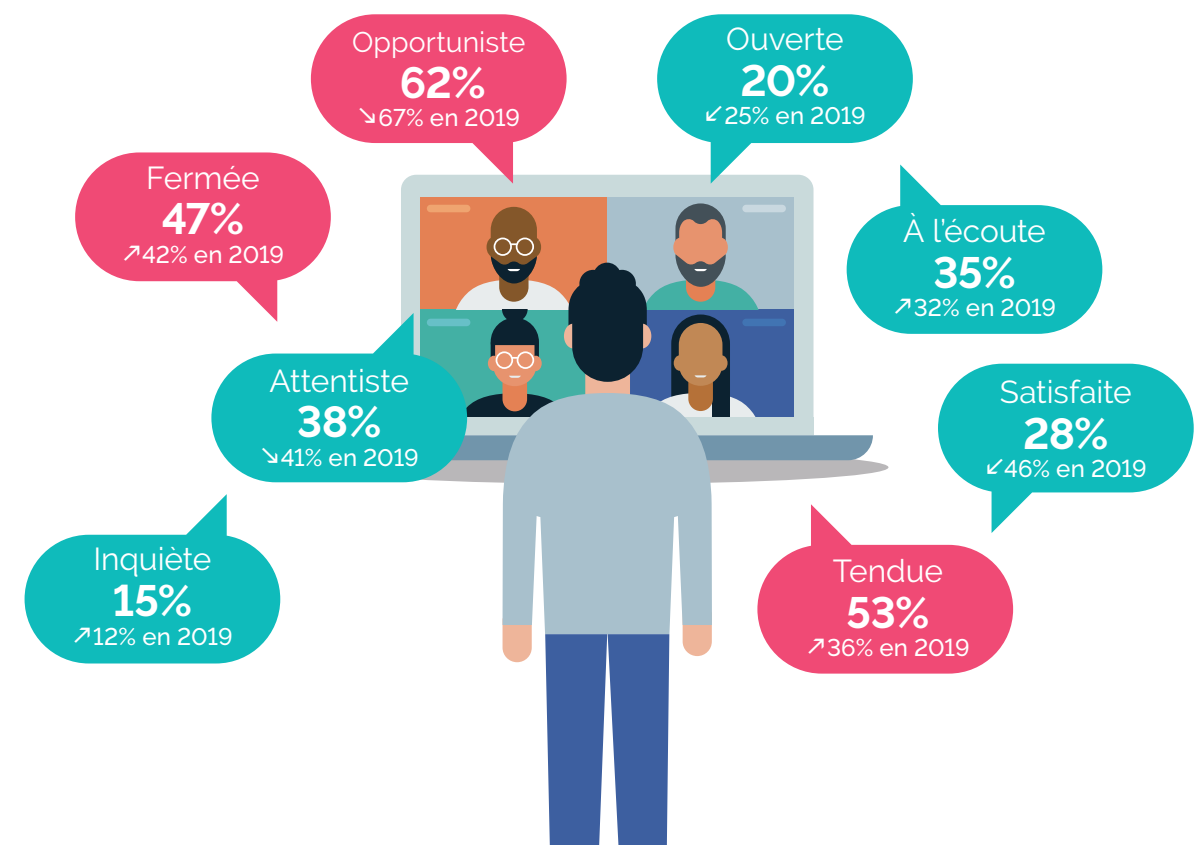
NOTE MOYENNE DONNÉE AU DIALOGUE SOCIAL PAR LES SALARIÉS ET LES RP



ÉTAT D'ESPRIT DE LA DIRECTION VIS-À-VIS DU CSE, D'APRÈS LES RP

(total des citations)

Des directions toujours perçues comme opportunistes vis-à-vis du CSE, mais plus tendues et moins satisfaites.



COMMENT FONCTIONNE LE CSE 3 ANS APRÈS SA MISE EN PLACE ?

Malgré le caractère atypique de l'année 2020, des premiers constats peuvent être tirés du fonctionnement du CSE. Toujours identifiées comme les grandes gagnantes de la réforme par les élus, les directions lui trouvent surtout des avantages tout en minorant l'importance du changement. Côté RP, les inquiétudes reculent, à l'épreuve du réel ou après une année de relations intenses avec la direction, mais des insatisfactions et des craintes demeurent. Les salariés, pour leur part, ont une bonne image du CSE.

LES CONSTATS PARTAGÉS PAR LES ÉLUS ET PAR LES DIRECTIONS

La transversalité,
une amélioration pour tous



« 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 du personnel, industrie, 700 salariés, 29



« Il y a maintenant une seule instance de dialogue social qui permet d'aborder toutes les dimensions de la vie de l'entreprise. (...) Ça simplifie les choses et ça favorise un dialogue social plus cohérent. »

Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 75

Un risque identifié de perte
d'expertise des élus



« Le risque c'est qu'on se retrouve avec des représentants moins préparés, c'est incontestable. 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



« 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 du personnel, BTP, > 1000 salariés, 54

« La loi fait que les suppléants ne viennent plus aux réunions (...). Si on veut mettre des jeunes en suppléants, pour les former, c'est compliqué. »

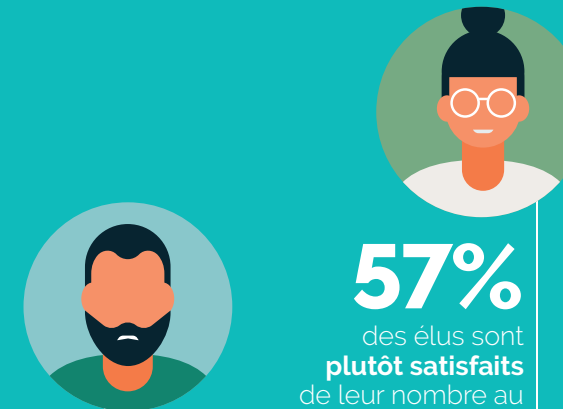
Représentant du personnel, transports, 700 salariés, 62



96%

des élus interrogés sont passés
au CSE depuis plus d'un an.

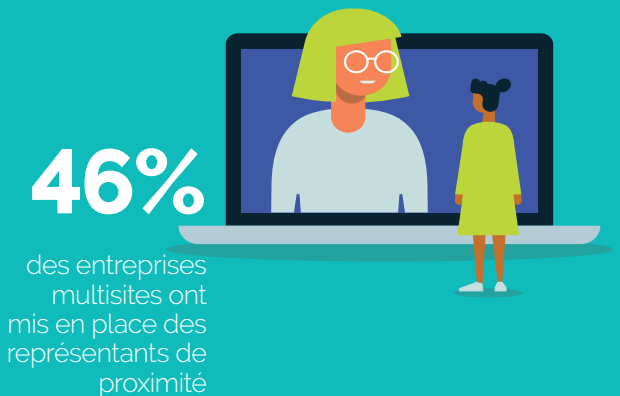
L'INSATISFACTION DES ÉLUS FACE À LA BAISSÉ DE LEURS MOYENS A TENDANCE À RÉGRESSER



57%

des élus sont
plutôt insatisfaits
de leurs heures
de délégation
➤ 67% en 2018

UN RISQUE DE PERTE DE PROXIMITÉ ACCENTUÉ PAR LE MANQUE DE TEMPS



43%

des entreprises
multisites ont mis
en place **une seule**
commission SSCT

« 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

LES SALARIÉS FONT CONFIANCE AU CSE





CSE : UN BILAN GLOBALEMENT NÉGATIF, LIÉ AU MANQUE DE TEMPS

Complexification

« Le CSE a complexifié le travail des élus par réduction drastique des heures de délégation. Je sens (...) une perte de pouvoir des IRP. »

Représentant du personnel, agroalimentaire
> 1000 salariés, 86

Des réunions plus longues et moins fréquentes

« 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. »

Représentant du personnel, BTP, > 1000 salariés, 54

Vers une perte du lien de proximité ?

« 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 du personnel, BTP, > 1000 salariés, 54

Crise des vocations

« 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. 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 du personnel, média, 100 salariés



DIRECTIONS : UN BILAN GLOBALEMENT POSITIF LIÉ À UN GAIN D'EFFICACITÉ

Plus opérationnel

« 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, industrie, 77 salariés

Relations plus efficaces, plus simples

« 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

« Les discussions sont plus constructives. »

Représentant de la direction, imprimerie, 135 salariés

Prise de hauteur

« 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. »

Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 92

DES RP TOUJOURS DÉTERMINÉS ET INQUIETS VIS-À-VIS DU CSE, MÊME SI LEURS INQUIÉTUDES S'ATTÉNUENT PROGRESSIVEMENT



62%

des élus sont déterminés
↗55% en 2018, ↗58% en 2019



56%

des élus sont inquiets
↘75% en 2018, ↗65% en 2019



52%

des élus sont motivés
↗43% en 2018, ↗48% en 2019

LEURS INQUIÉTUDES S'ATTÉNUENT SUR :

- Le temps dont ils disposent pour accompagner les salariés et répondre à leurs questions
- La diminution de leurs moyens

MAIS

Ils sont toujours **40%** à craindre un affaiblissement de l'instance face à la direction et **55%** à penser que le passage en CSE va détériorer le dialogue social, comme en 2019.



AU FINAL



Les directions sont toujours identifiées comme les grandes gagnantes de la réforme :

79%

Plus l'entreprise est grande, plus elle est perçue comme gagnante
(87% dans les entreprises de plus de 1000 salariés)



Et les salariés comme les grands perdants :

57%

(stable)



LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

La crise sanitaire est à l'origine d'un dialogue social intense tout au long de l'année 2020. Réunis dans un « front commun », représentants des salariés et directions ont eu des relations plus fréquentes et plus étroites, orientées vers la recherche de solutions, marquées par plus d'agilité, par moins de formalisme et par une implication plus directe et régulière des PDG/DG. Ces échanges se sont déroulés dans des conditions compliquées par la distance (visio, télétravail), y compris pour les relations entre IRP et salariés, mais qui ont aussi contribué à resserrer les liens entre membres du CSE.

UN DIALOGUE SOCIAL BOOSTÉ PAR LA CRISE DANS LES GRANDES ENTREPRISES



« 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 rentrés dans une logique de partenariat. »

Représentant de la direction, industrie, > 1000 salariés, 93



« 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 du personnel, BTP, > 1000 salariés, 54

MAIS PLUS D'UNILATÉRAL DANS LES MOYENNES ET PETITES ENTREPRISES



« 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... »

Représentant du personnel, transports, 700 salariés, 62



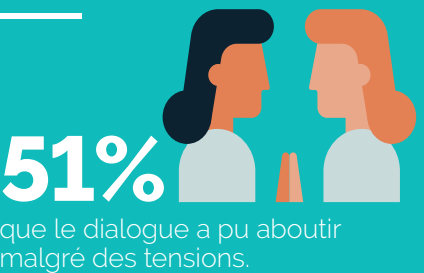
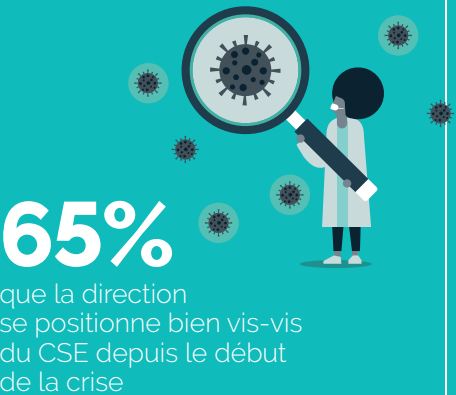
« On a tout fait pour communiquer, être transparents (...) ça n'a pas posé de problème qu'on passe en direct parce que les RP ont vu qu'on avait bien les choses en main et qu'on expliquait tout. »

Représentant de la direction, vente d'outils, 250 salariés, 42

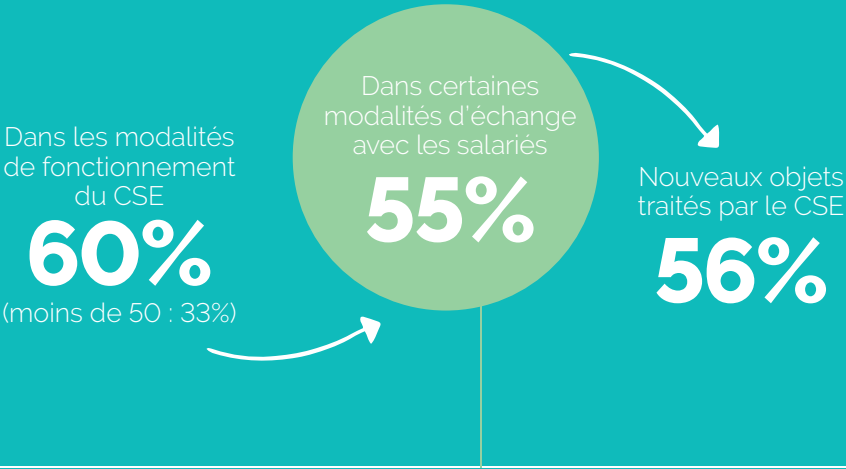
LES MESURES MISES EN PLACE DURANT LA CRISE ONT POUR LA PLUPART FAIT L'OBJET D'UNE CONSULTATION DU CSE

	Mis en place	Avec consultation du CSE
Plan de prévention du risque sanitaire	95%	66%
Mise en place du télétravail	92%	52%
Reprise d'activité	76%	52%
Activité partielle	69%	52%
Modification temps et durée du travail	65%	40%
Réorganisation ou suppressions d'emplois	41%	25%

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ESTIMENT À :



DES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES PAR LES RP DURANT LA CRISE



LES RP D'ENTREPRISE DE MOINS DE 50 SALARIÉS FONT MOINS ÉTAT DE TENSIONS QUE LES AUTRES

Il y a eu des tensions avec la direction mais le dialogue a pu aboutir



Il y a eu des tensions avec la direction qui ont empêché le dialogue d'aboutir



CONSEQUENCES DE LA CRISE : UNE DÉTÉRIORATION DU TISSU RELATIONNEL PORTEUSE DE RISQUES

Les conditions de travail, la santé et les RPS s'imposent comme sujet de préoccupation pour les trois populations interrogées, avec des inquiétudes plus fortes du côté des RP et des directions. En cause : la distance, qui distend les liens dans l'entreprise. L'emploi apparaît comme une préoccupation moins immédiate.



« Il y a des effets de bord : la distanciation, la perte de lien. Certains salariés dépriment. On commence à le voir depuis fin octobre. (...) On a un vrai risque psychosocial gigantesque. »

Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85



« On a des soucis pour communiquer avec les salariés en télétravail depuis la crise. (...) Il y a des comptes-rendus affichés sur les sites Internet, mais on a perdu un lien. »

Représentant du personnel, BTP, > 1000 salariés, 54



EFFETS POSITIFS ET NÉGATIFS DE LA DÉMATÉRIALISATION SUR LE DIALOGUE SOCIAL

- Des avantages perçus principalement par les directions, en termes d'organisation, de coûts, de pragmatisme et de proximité.
- Des effets pervers pour les représentants du personnel, notamment pour élaborer des stratégies de négociation et préparer les réunions.
- Une relation avec les salariés compliquée par la distance, souvent indirecte et plutôt préemptée par les directions.

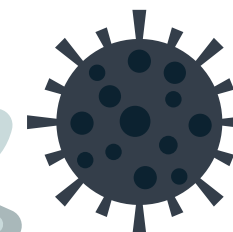
DANS L'ENTREPRISE, LA CRISE DU COVID-19 AURA DES RÉPERCUSSIONS FORTES SUR :

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

59% des salariés
76% des RP

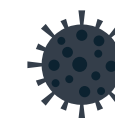
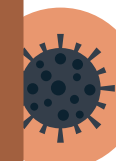
LA SANTÉ ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

59% des salariés,
84% des RP



LES CHOIX STRATÉGIQUES

55% des salariés,
60% des RP



LA SITUATION ÉCONOMIQUE

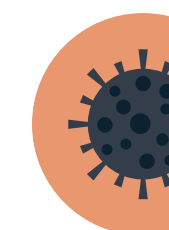
53% des salariés
50% des RP

LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

46% des salariés
47% des RP

L'EMPLOI

46% des salariés
41% des RP



PERSPECTIVES POUR LE DIALOGUE SOCIAL

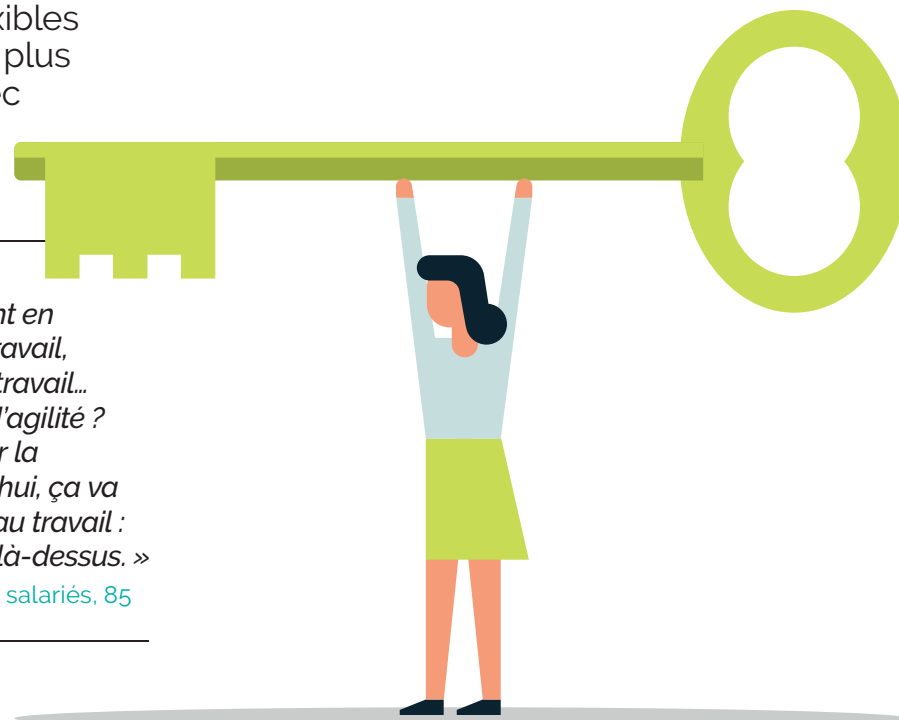
La crise du covid-19 aura-t-elle un effet transformateur sur le dialogue social ? Pour une majorité de RP comme de salariés, ce ne sera pas le cas. Un tiers des élus anticipe même que cela contribuera à le détériorer. Plus largement, les questions liées aux conditions de travail et aux RPS, prégnantes pour les trois populations interrogées, devraient occuper une place croissante dans le dialogue social, devant les questions économiques.

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, avec des négociations à la clé.



« 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 pourrions pas revenir en arrière là-dessus. »

Représentant de la direction, industrie > 1000 salariés, 85



LA CRISE DU COVID-19 MODIFIE-T-ELLE LE DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?



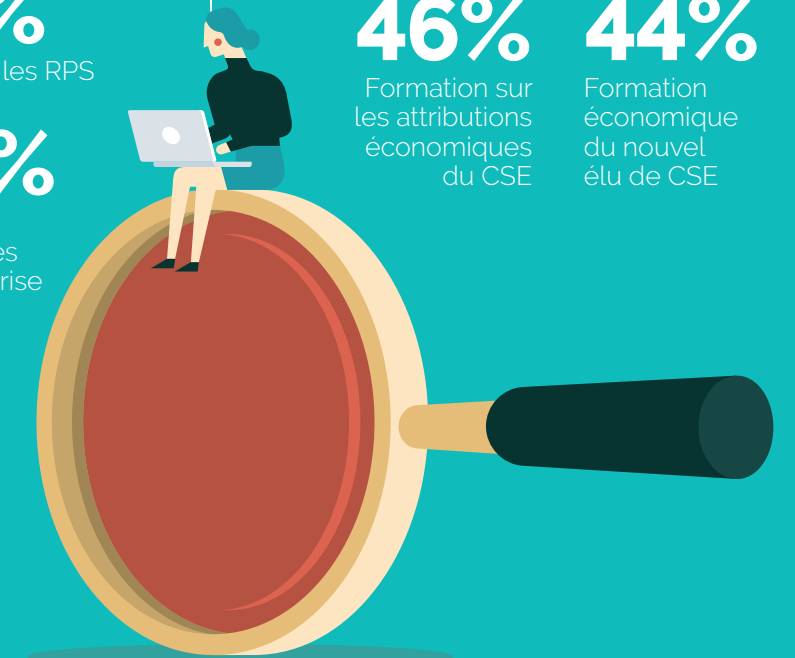
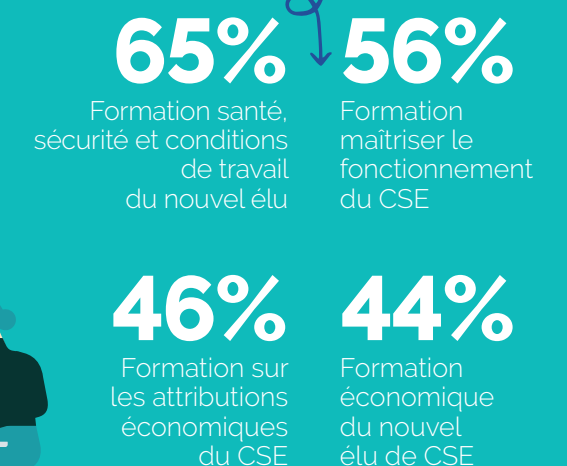
LES TROIS SUJETS À TRAITER EN PRIORITÉ PAR LE CSE

SELON LES SALARIÉS

SELON LES RP



CE DONT TÉMOIGNENT LES ATTENTES DE FORMATION DES ÉLUS (total des citations)



LES ATTENTES DES ÉLUS EN MATIÈRE DE DIALOGUE SOCIAL

Après un an de crise, les RP redoutent une perte du sens du collectif qu'entreprendrait une mise en place plus fréquente du télétravail et qui amoindrirait leur capacité à représenter et à mobiliser les salariés. Ils craignent aussi des PSE d'aubaine et des négociations rendues plus difficiles par le contexte économique. Dans ce contexte, le renforcement du poids des avis du CSE ressort comme l'attente principale des représentants des salariés.



« 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. »

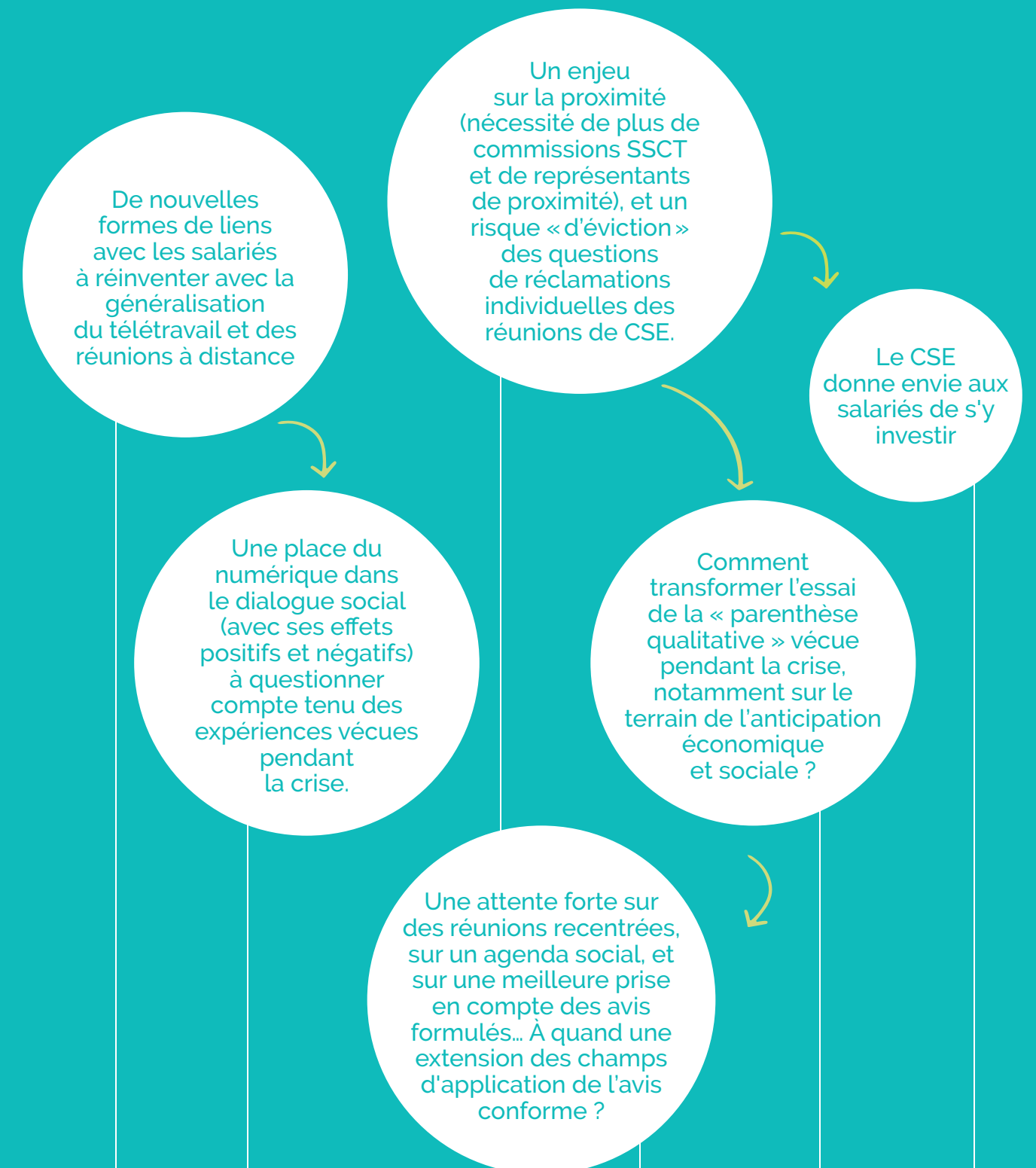
Représentant du personnel, communication, > 1000 salariés, 69

LES ATTENTES DES RP EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL

(total des citations)



LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE SELON SYNDEX



Syndex AQUITAINE

Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59

contact-aqu@syndex.fr

Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN

Clermont-Ferrand

Tél. : 04 73 98 53 24

contact-auv@syndex.fr

Syndex BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80

contact-bfc@syndex.fr

Syndex BRETAGNE

Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87

Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93

contact-bzh@syndex.fr

Syndex CENTRE

Tél. : 06 17 62 53 76

contact-centre@syndex.fr

Syndex GRAND-EST

Villers-lès-Nancy

Tél. : 03 83 44 72 61

Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10

contact-grandest@syndex.fr

Syndex HAUTS-DE-FRANCE

Villeneuve-d'Ascq

Tél. : 03 20 34 01 01

contact-hdf@syndex.fr

Syndex ÎLE-DE-FRANCE

Paris - Tél. : 01 44 79 13 00

contact@syndex.fr

Syndex NORMANDIE

Hérouville-Saint-Clair

Tél. : 02 14 99 50 50

contact-normandie@syndex.fr

Syndex OCCITANIE**MÉDITERRANÉE**

Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90

contact-lr@syndex.fr

Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES

Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20

contact-mp@syndex.fr

Syndex PAYS-DE-LA-LOIRE-POITOU-CHARENTES

Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70

Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40

contact-pdl@syndex.fr

Syndex PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR

Aix-en-Provence

Tél. : 04 42 93 73 53

contact-paca@syndex.fr

Syndex RHÔNE-ALPES

Villeurbanne

Tél. : 04 72 56 22 90

contact-ra@syndex.fr

SSCT

Tél. : 01 44 79 15 20

contact-ssct@syndex.fr

NOUVELLE-CALÉDONIE

Tél. : +33 6 70 88 64 30

contact-nc@syndex.fr

RÉUNION

Tél. : +33 6 01 97 45 57

contact.reunion@syndex.fr

EUROPE

contact-europe@syndex.fr



SOCIÉTÉ D'EXPERTISE COMPTABLE
EXPERT AGRÉÉ CHSCT
22, rue Pajol - 75876 Paris cedex 18
Tél. 01 44 79 13 00 - www.syndex.fr

INSCRITE AUX TABLEAUX DE L'ORDRE DES RÉGIONS
ALSACE, AQUITAINE, AUVERGNE, BOURGOGNE
FRANCHE-COMTÉ, BRETAGNE, LILLE NORD PAS-DE-
CALAIS, LORRAINE, MARSEILLE PACA, MONTPELLIER,
PARIS ÎLE-DE-FRANCE, PAYS DE LA LOIRE, RHÔNE-ALPES,
ROUEN NORMANDIE, TOULOUSE MIDI-PYRÉNÉES.