



# Les élus du personnel et la mise en place du CSE dans les entreprises

---

Etude Ifop pour SYNDEX

N° 115765

Département Opinion et Stratégies d'Entreprise

01 45 84 14 44

[Jerome.fourquet@ifop.com](mailto:Jerome.fourquet@ifop.com)

17 janvier 2019



Contact presse Syndex

Joséphine Delorme – 06 66 15 89 01 - [j.delorme@syndex.fr](mailto:j.delorme@syndex.fr)

Sandrine Bonamy – 06 66 43 17 57 – [s.bonamy@syndex.fr](mailto:s.bonamy@syndex.fr)

# 1 | La méthodologie

## Etude réalisée par l'Ifop pour SYNDEX – Phase quantitative

### Echantillon



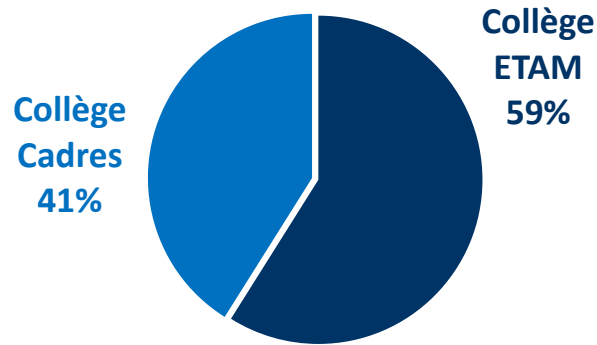
L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **1147** élus du personnel français.

### Mode de recueil

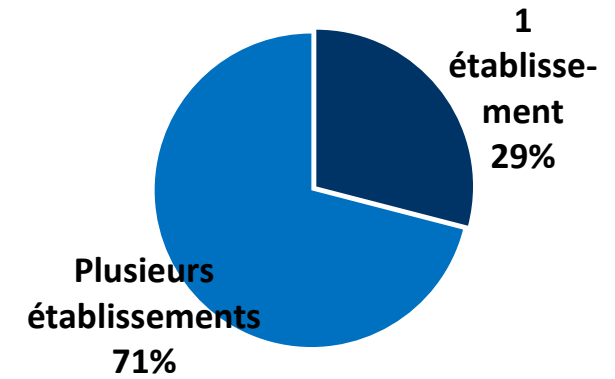


Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 16 novembre au 7 décembre 2018.

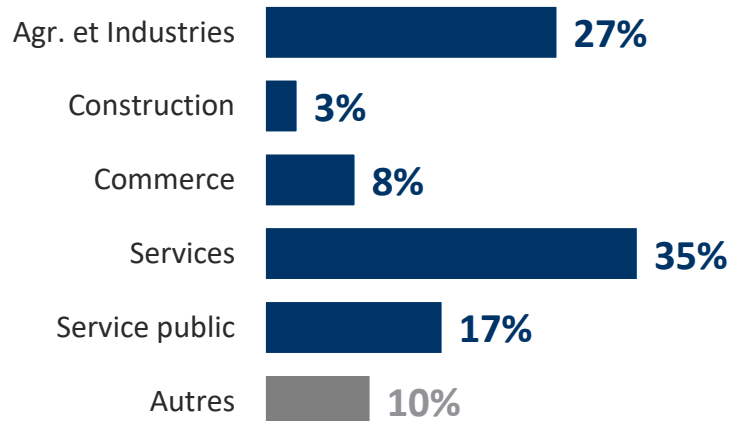
### Elu au sein d'un collège électoral



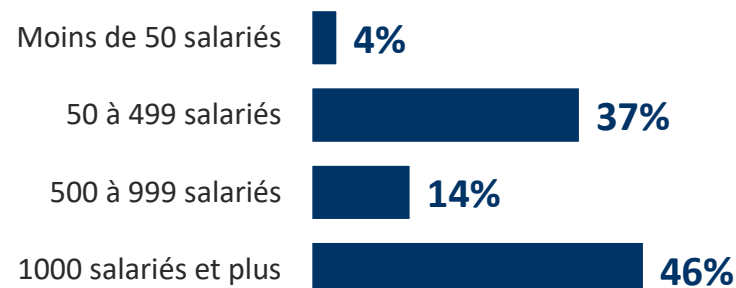
### Nombre d'établissements



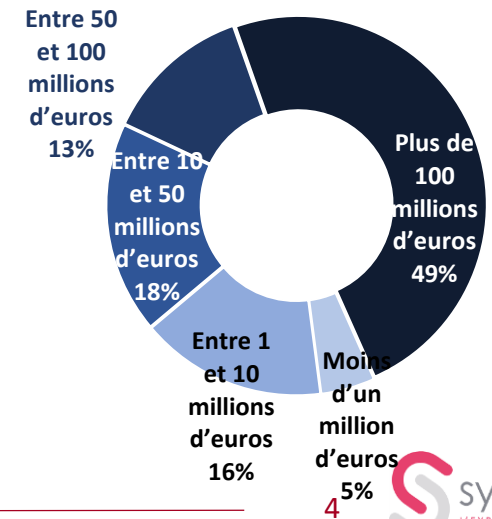
### Activité de l'entreprise



### Taille de l'entreprise



### Chiffre d'affaires annuel



## Etude réalisée par l'Ifop pour SYNDEX – Phase qualitative

La phase qualitative, conduite au mois d'octobre 2018, comprenait 15 entretiens téléphoniques de 1h auprès de **représentants du personnel**. Ces entretiens approfondis ont permis, dans un premier temps, de fournir des éléments pour l'élaboration du questionnaire quantitatif puis, dans un second temps, de faire l'objet du présent rapport d'analyse.

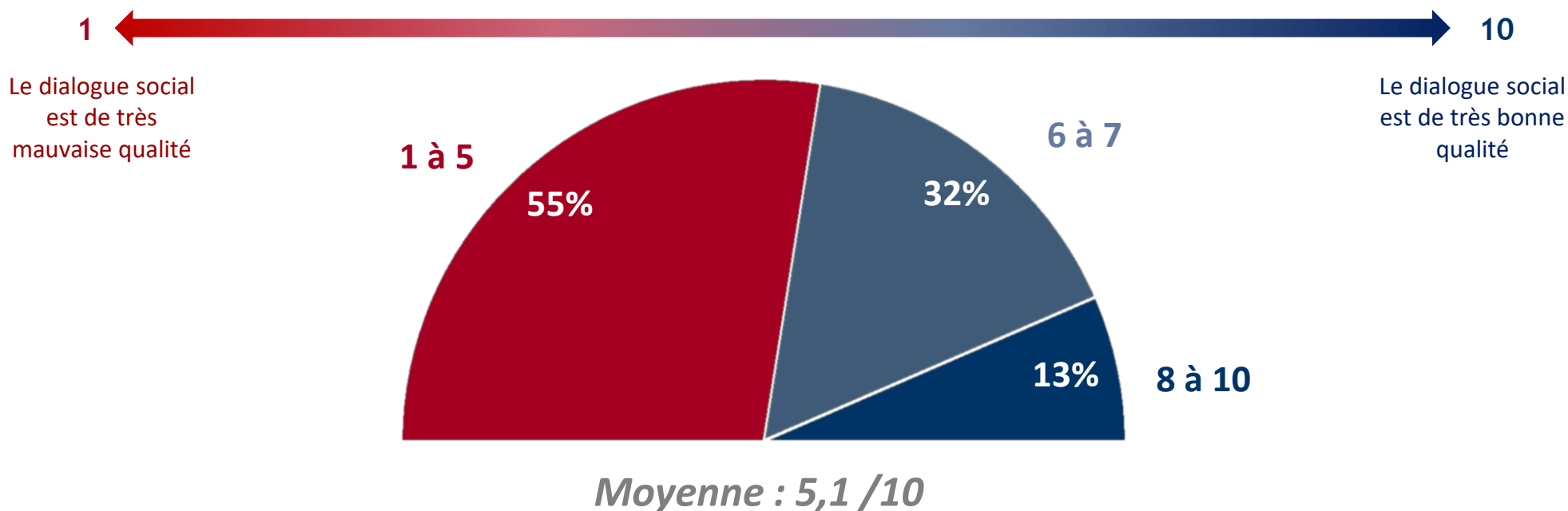
	-300 salariés	+ 300 salariés
Multisites	2	8
Monosite	4	1

## 2 | Les résultats de l'étude

**A** | De nombreux passages en CSE qui s'inscrivent dans un dialogue social jugé insuffisant en 2019, qui vont de pair avec de fortes attentes vis-à-vis du CSE

# Un dialogue social jugé insatisfaisant par une majorité des élus interrogés

**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.



- ▼ Construction : 4,4
- ▼ Commerce : 4,7
- ▼ Situation éco de l'entreprise mauvaise : 4,6
- ▼ Se sent très mal préparé(e) à la négociation : 3,8
- ▼ Estime que le CSE va détériorer le dialogue social : 4,6

- ▲ Moins de 50 salariés : 6,5
- ▲ Pas d'impact du passage en CSE sur sa situation personnelle : 5,9
- ▲ Estime que le CSE va améliorer le dialogue social : 6,5



**Certaines entreprises traversent de véritables crises économiques**, ou ne parviennent pas à trouver d'équilibre financier, ce qui peut avoir des conséquences majeures sur la qualité et les avancées du dialogue social :

- **Un climat d'inquiétudes peu propice aux échanges** (avec parfois un *turn-over* chez les RH, dirigeants).
- le sentiment que malgré une certaine écoute de la direction cette dernière ne « **peut rien faire** » (notamment pour ce qui concerne les augmentations, la négociation des primes, etc.).
- **La priorité est accordée aux questions économiques** (vs. conditions de travail, etc.)

*« Le dialogue social ? On est dans une logique de discussion mais comme **on est tout juste à l'équilibre financier...** (...) ils entendent nos doléances mais on a le sentiment qu'ils ne peuvent rien faire (...) on voit la gueule que tirent les cadres.... »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise monosite, agroalimentaire)*

Même dans les entreprises « en bonne » santé, notamment pour celles qui se situent sur des marchés fortement concurrentiels, **la nécessité de dégager des gains de productivité peut générer des tensions entre les représentants du personnel et les dirigeants**, notamment sur la question des conditions de travail.

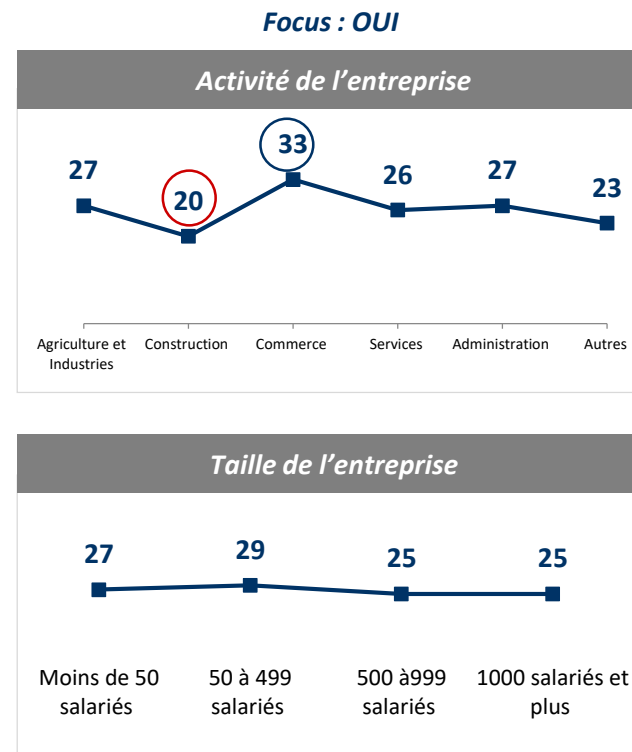
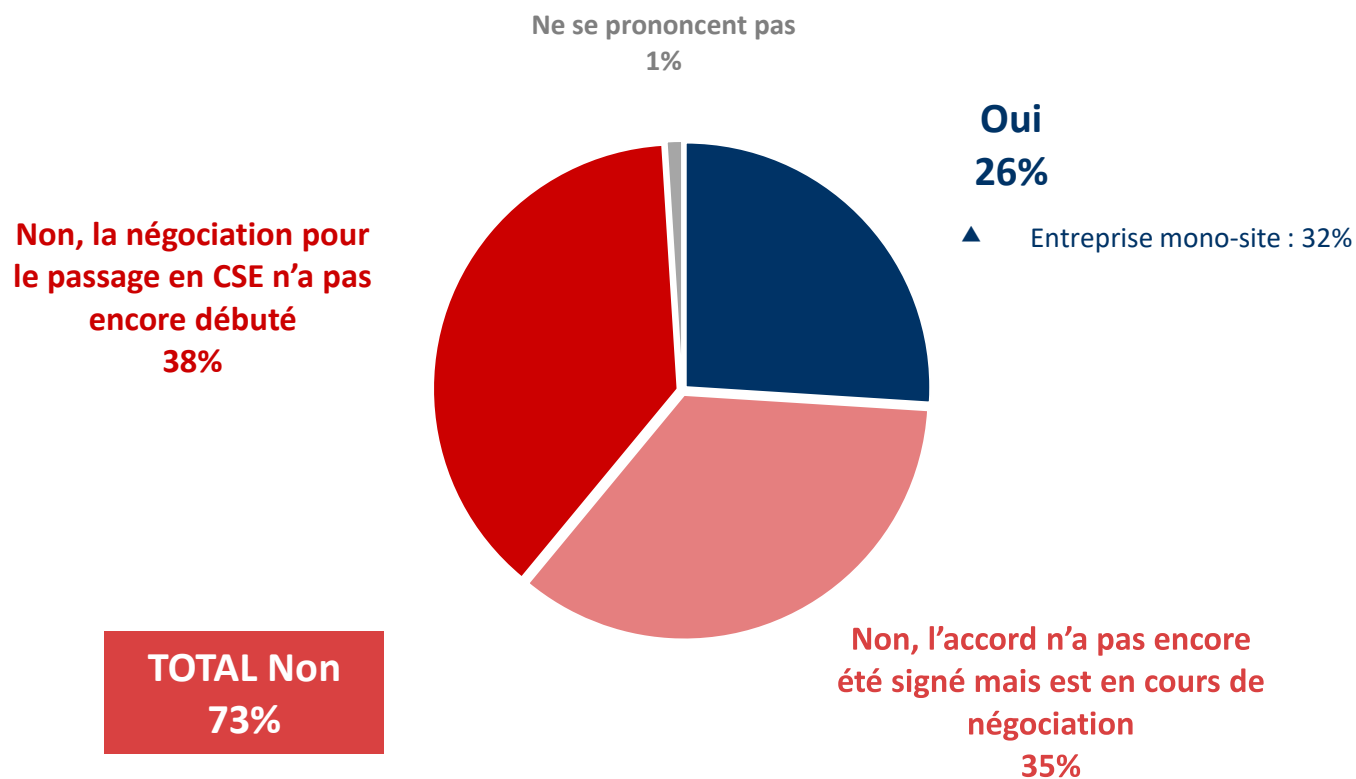
*« Notre grand défi est de trouver des solutions pérennes, avec de l'innovation thérapeutique majeure pour garder son développement en croissance. Donc les réorganisations récurrentes, les revues d'activités, quand on entend parler d'une revue, on sait qu'il y aura derrière une réorganisation sur ces activités, rarement des augmentations d'effectifs, des effectifs resteraient pour faire les mêmes activités. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, pharmacie)*

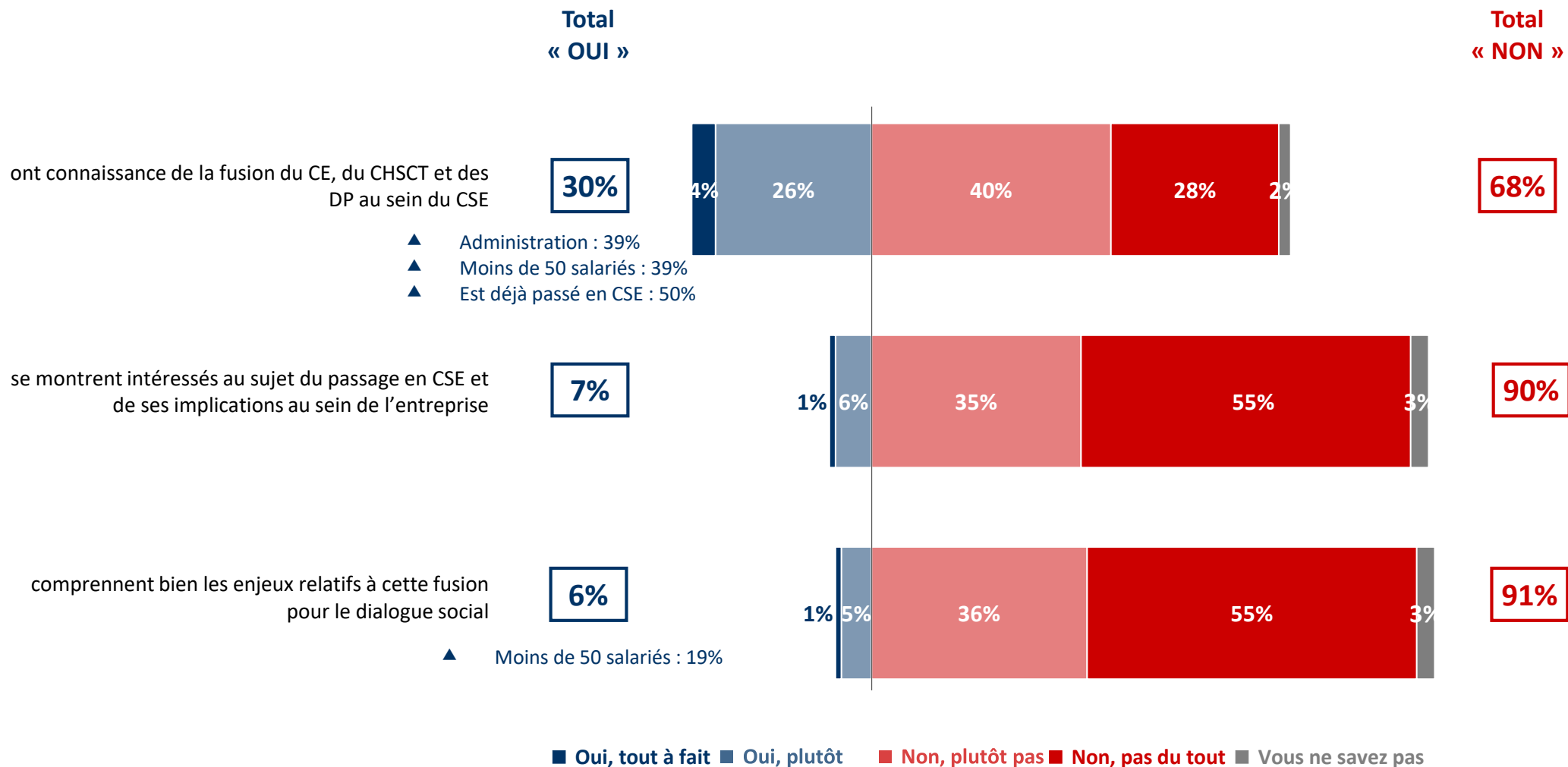
*« Ça ne se passe pas très bien avec la direction, la discussion n'est pas fluide. **On a eu une grève l'année dernière et il reste comme un froid (...)** la grève portait sur le temps de travail, la direction voulait qu'on puisse s'adapter aux horaires des clients mais nous n'avons pas été consultés. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, banque)*

**QUESTION :** Votre entreprise est-elle déjà passée en CSE (Comité Social et Economique, instance fusionnant les CE, les CHSCT et les DP) ?



**QUESTION :** Diriez-vous que la majorité des salariés de votre entreprise... ?

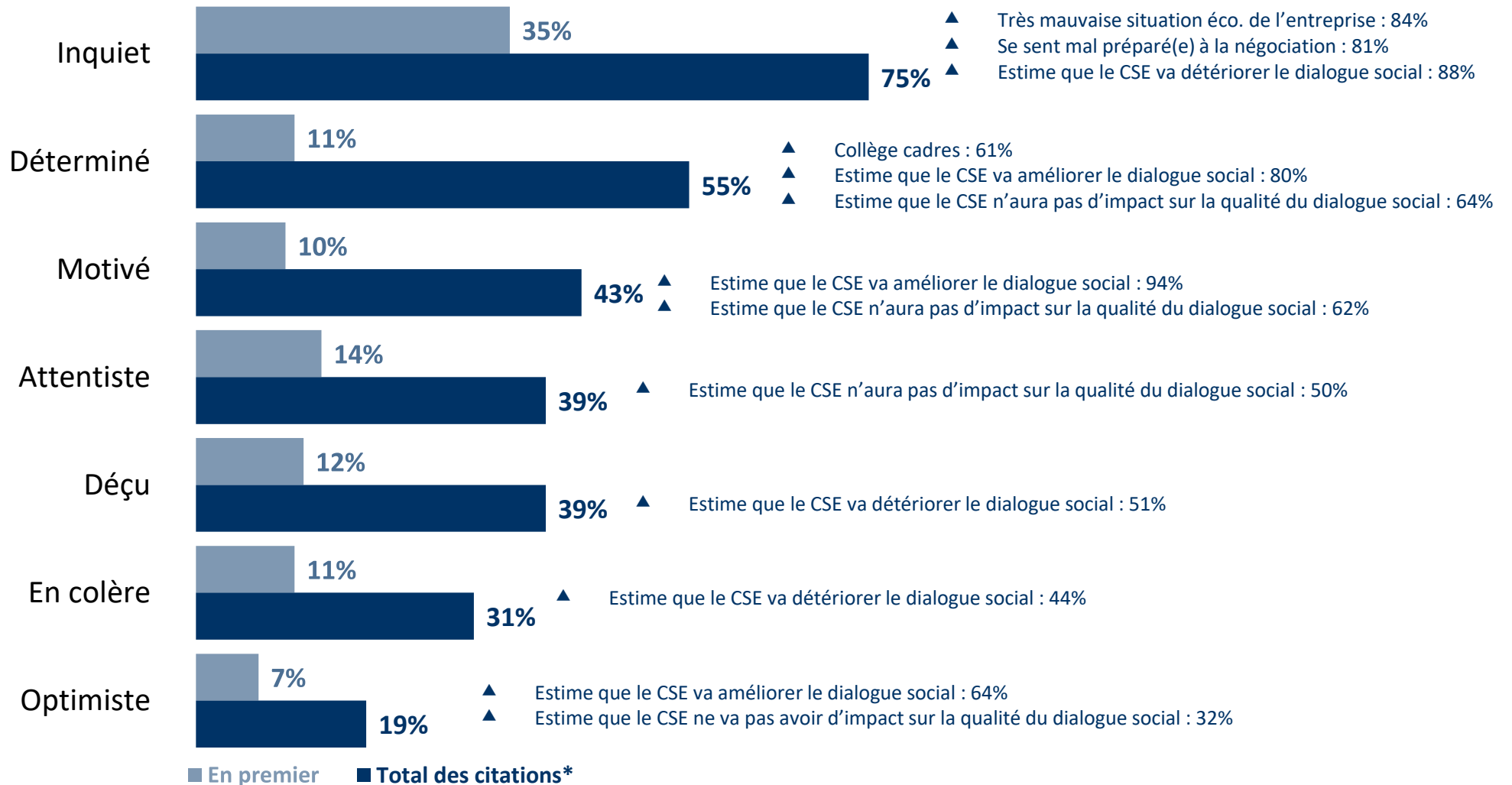


**B I**

**Des représentants des salariés inquiets qui se sentent en situation de faiblesse face à des directions jugées peu ouvertes au dialogue**

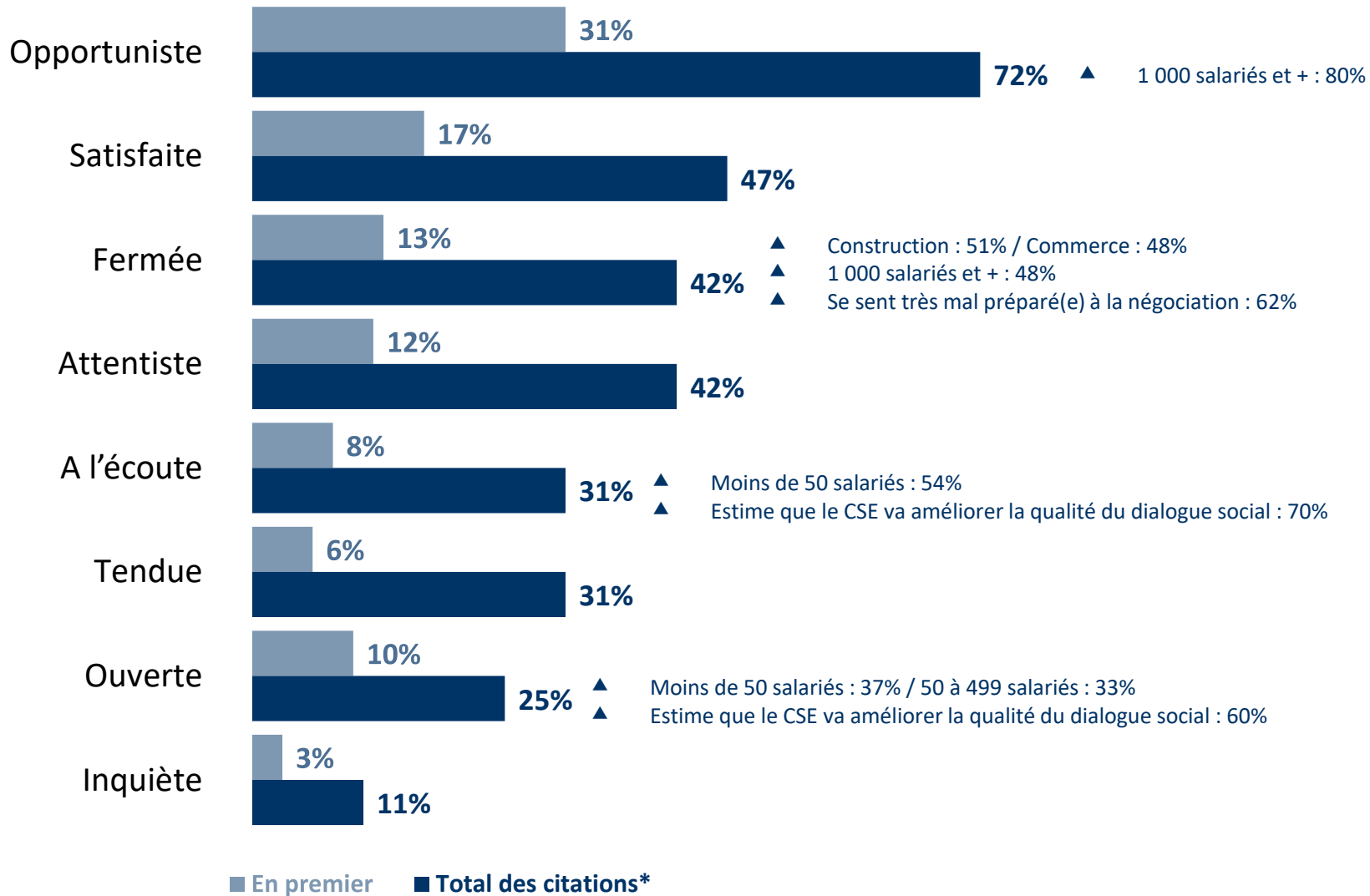
# Une inquiétude face au passage en CSE qui prime parmi les représentants du personnel, mais une attitude déterminée majoritairement partagée...

**QUESTION :** 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 ? En premier ? En second ? Et en troisième ?



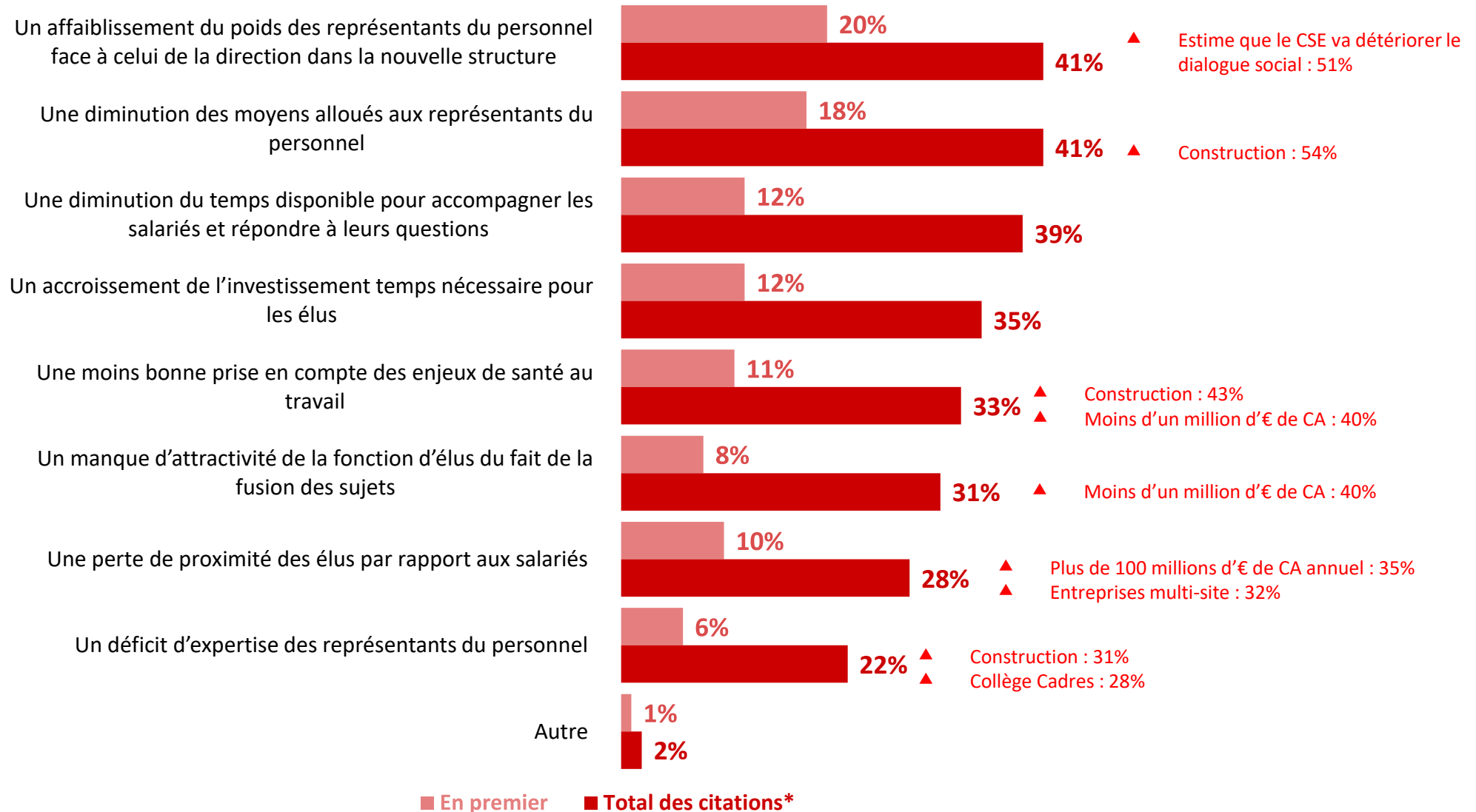
(\*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

**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 passage en CSE ?



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

**QUESTION :** Quelles sont vos principales inquiétudes vis-à-vis de la nouvelle instance ? En premier ? Et ensuite ?



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



**Des inquiétudes « génériques » qui s'expliquent d'abord par une lecture « idéologique » de la réforme :**

- Un « déséquilibre » entre les IRP et les dirigeants.
- Le risque d'une moindre place accordée aux sujets CHSCT.



**Des inquiétudes « pratiques » sur les conditions d'exercice :**

- **La diminution des moyens ;**
- **Le regroupement des anciennes instances** (entraîne une montée nécessaire en compétences exigeante qui peut se révéler décourageante)
  - Pour les anciens élus spécialisés dans leurs sujets (notamment CHSCT, qui ne souhaitent pas traiter des sujets CE) ;
  - Et inversement, pour mobiliser des élus sur des sujets CHSCT parfois jugés « arides » et « techniques ».



**Des inquiétudes aussi sur les conditions de recrutement :**

- Augmentation du nombre de titulaires ;
- Charge de travail ;
- Incapacité des suppléants à assister aux réunions.

*« Politiquement, la réforme, elle est simplement, elle est très bien pour le MEDEF, elle connaît tous les rouages, elle sait de quoi elle parle, la volonté est d'affaiblir les syndicats, elle va y arriver, un renouvellement de trois mandats maximum. »  
(Homme, +300 salariés, entreprise monosite, agroalimentaire)*

*« J'ai une élue très compétente sur les sujets CHSCT, très passionnée et je redoute le moment où elle va devoir prendre part aux débats sur d'autres thèmes comme la rémunération ou la taxe d'apprentissage. »*

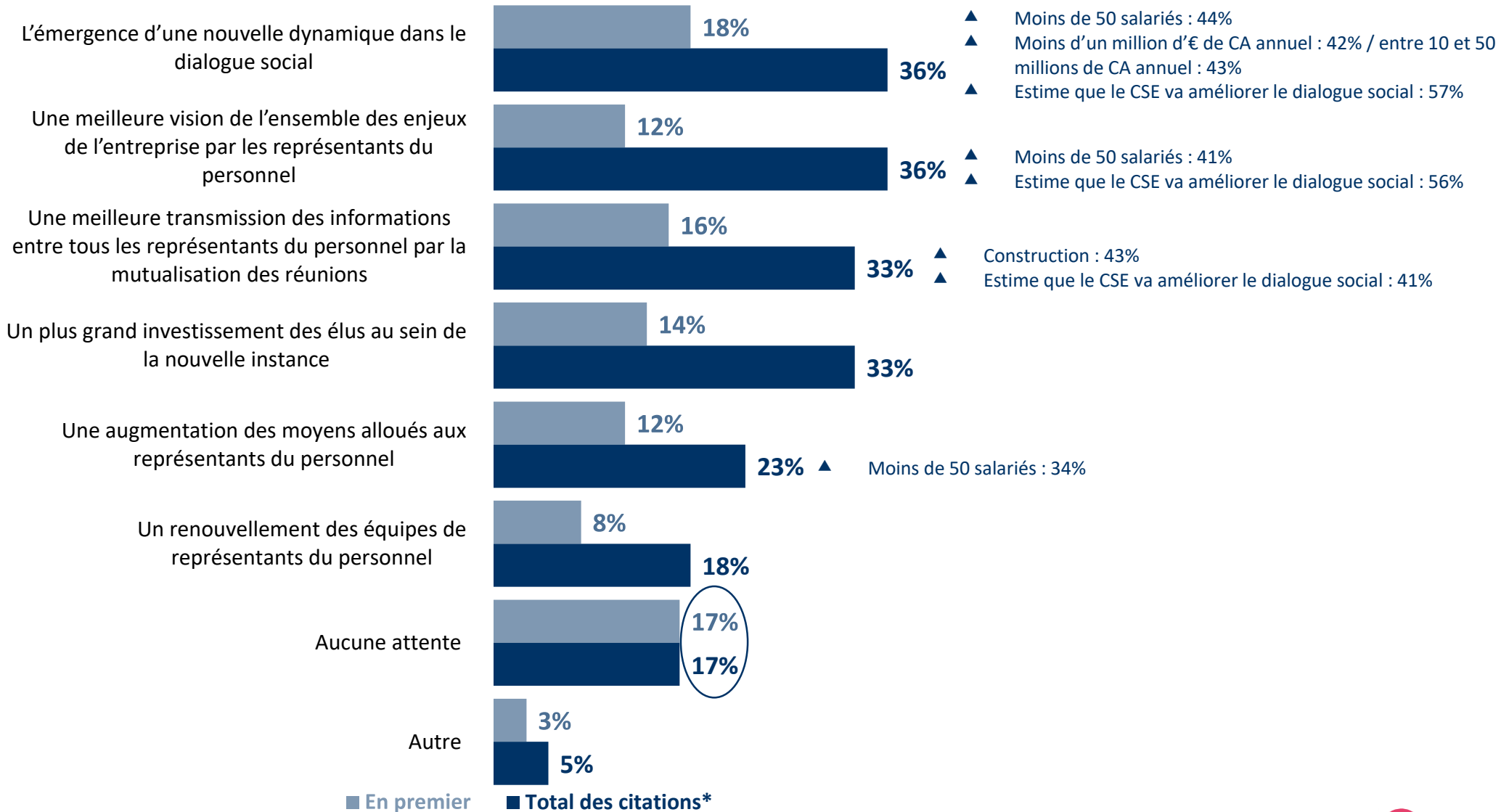
*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, banque)*

*« On va se retrouver à 15 titulaires, avant on était à 7 (...) Cela va être compliqué de mettre autant de noms (...) auparavant ils n'avaient pas autant de tâches, lourdeur du mandat, les gens ne seront pas autant volontaires, ce n'est pas simple d'aligner 15 titulaires. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, chimie)*

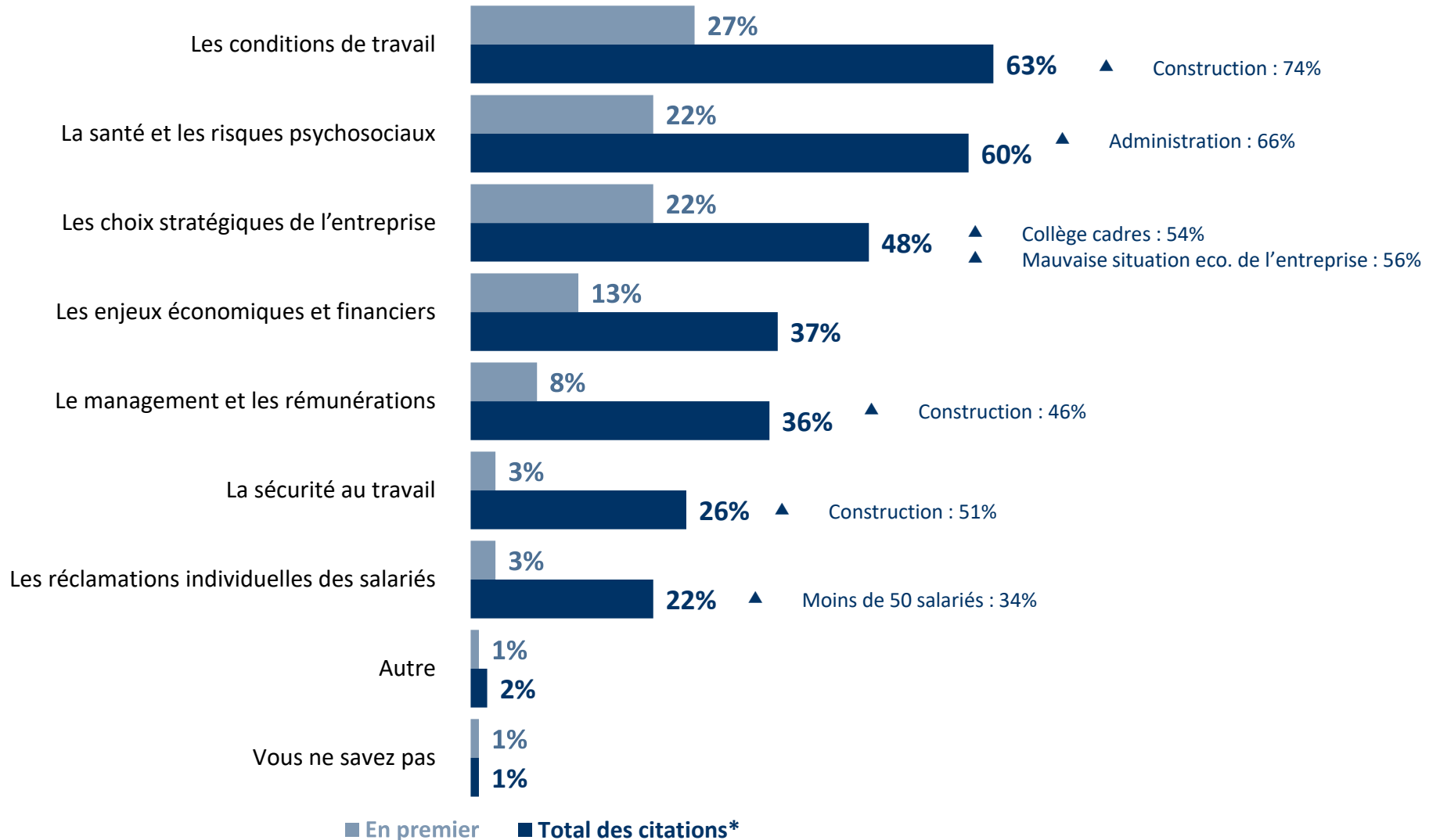
# Néanmoins, des attentes vis-à-vis d'un nouveau souffle pour le dialogue social dans son entreprise coexistent avec les craintes, notamment dans les plus petites entreprises

**QUESTION :** Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis du passage en CSE dans votre entreprise ? En premier ? Et ensuite ?



(\*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses  
*Connection creates value*

**QUESTION :** Au sein de la nouvelle instance unique, quels sont, pour vous personnellement, les sujets prioritaires à traiter ? En premier ? Et ensuite ?



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

L'intégration des sujets CHSCT dans une instance unique suscite des questionnements **le fait de devoir aborder ces questions réputées techniques dans des réunions multi-sujets** peut générer des craintes :

- **En termes de place accordée à ces sujets** alors qu'ils bénéficiaient avant de réunions dédiées ;
- En termes de **compétences** des élus, même si des formations sont prévues ;
- En termes **d'organisation des réunions**, les sujets CHSCT nécessitant souvent des interventions extérieures (celles-ci pourront être placées en début de réunion CSE pour ne pas mobiliser les intervenants pendant le traitement des sujets CE) ;
- **Mais aussi, le fait de devoir mettre tout le monde d'accord sur un nombre plus importants de sujets que par le passé.**

*« Cela va être beaucoup plus compliqué de travailler la **sécurité au travail**, des gens pas toujours volontaires. On demande à tout le monde de faire de tout, pour quelqu'un d'expérience, cela m'a permis de voir comment c'était, mais quelqu'un qui arrive, cela va faire beaucoup de choses à apprendre, avant on pouvait les former au fur et à la mesure »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, chimie)*

*« Le CSE assume les fonctions du CHSCT, les mêmes personnes vont avoir une casquette économique et sécurité, antagonisme, **c'est très compliqué, quand on est sécurité, on va imposer des choses qui économiquement ne sont peut-être pas soutenables.** »*

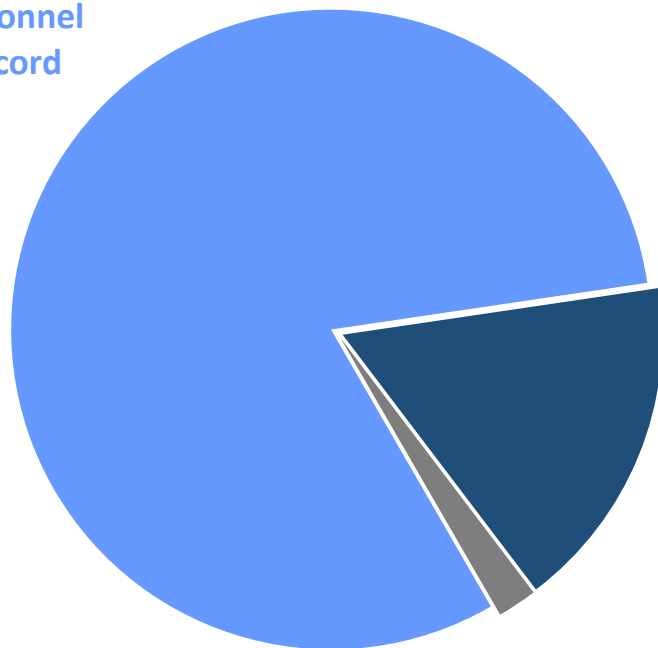
*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, chimie)*

**C I** Des représentants des salariés  
qui choisissent prioritairement  
de sauvegarder les moyens  
face au risque du supplétif

**QUESTION :** De quelle manière le passage en CSE a-t-il été réalisé au sein de votre entreprise, hors protocole préélectoral ?

Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE, soit 26% de l'échantillon

Par une négociation avec les représentants du personnel donnant lieu à un accord  
81%

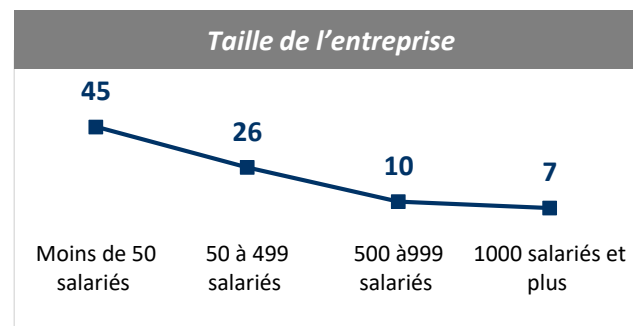


- ▲ 500 à 499 salariés : 90%
- ▲ 1 000 salariés et + : 91%
- ▲ Plus de 100 millions d'€ de CA annuel : 90%

Ne se prononcent pas  
2%

Par une décision unilatérale de la direction  
17%

**Focus : Décision unilatérale de la direction**



- ▲ Entre 1 et 10 millions d'€ de CA annuel : 30%
- ▲ Entre 10 et 50 millions d'€ de CA annuel : 26%
- ▲ Administration : 24%
- ▲ Entreprise mono-site : 24%
- ▲ Très mauvaise situation éco. de l'entreprise : 31%

**QUESTION :** Et aviez-vous, avant le passage en CSE / avez-vous le sentiment d'être bien ou mal préparé(e) à la négociation avec la direction pour le passage en CSE ?

**TOTAL**  
Mal préparé(e)  
36%

**TOTAL**  
Bien préparé(e)  
59%

▲ Non RS : 49%

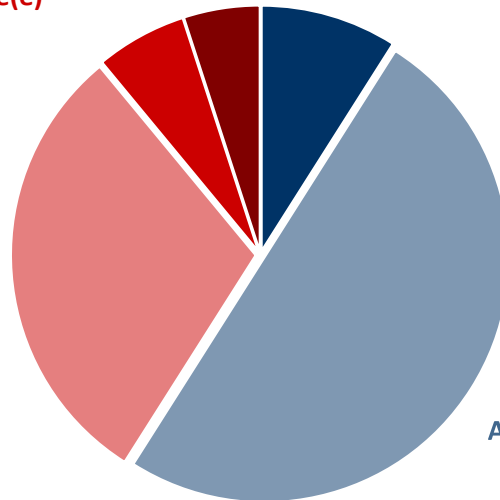
Il n'y a pas eu / n'y aura pas de négociation pour le passage en CSE  
5%

Très bien préparé(e)  
9%

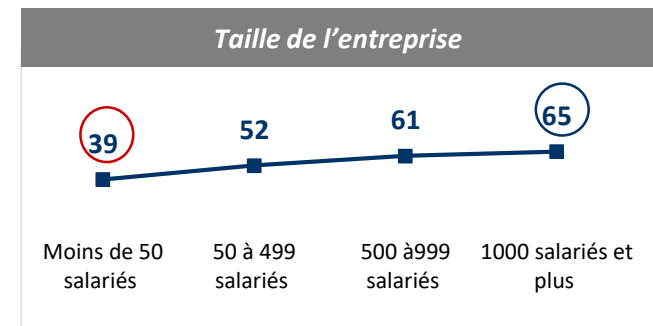
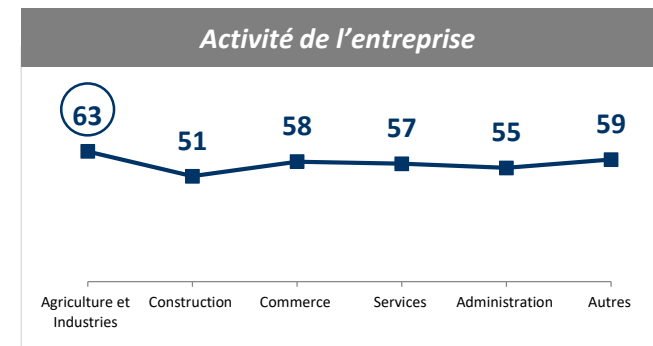
Très mal préparé(e)  
6%

Assez mal préparé(e)  
30%

Assez bien préparé(e)  
50%



### Focus : TOTAL « Bien préparé(e) »



**Les modalités d'annonce de la réforme par le gouvernement**

Au-delà du rejet « *de principe* » de la « logique globale » des ordonnances du gouvernement, l'impression de ne pas parvenir à se projeter concrètement dans les changements que ces dernières impliquent ont pu occasionner de fortes incertitudes. Celles-ci s'expliquent notamment par **la publication « au compte-goutte » des décrets qui ont empêché de s'approprier efficacement le contenu de la réforme et de s'y préparer.**

**Le rythme des négociations pour le passage au CSE**

Quel que soit le format retenu, domine le sentiment de ne pas avoir eu le temps nécessaire pour faire émerger des contre-propositions constructives. **Les modalités des négociations ont donc le plus souvent imposé une logique de d'amendement à la marge par rapport au document proposé par la direction.**

*« Le problème c'est que c'était trop progressif les annonces du gouvernement, on savait que c'était une loi contre les syndicats historiques mais on ne savait pas trop à quelle sauce on allait être mangé ! (...) Il fallait se tenir informé, quand j'ai vu qu'ils voulaient supprimer le CHSCT je me suis dit : 'ça donne le la'... »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, automobile)*

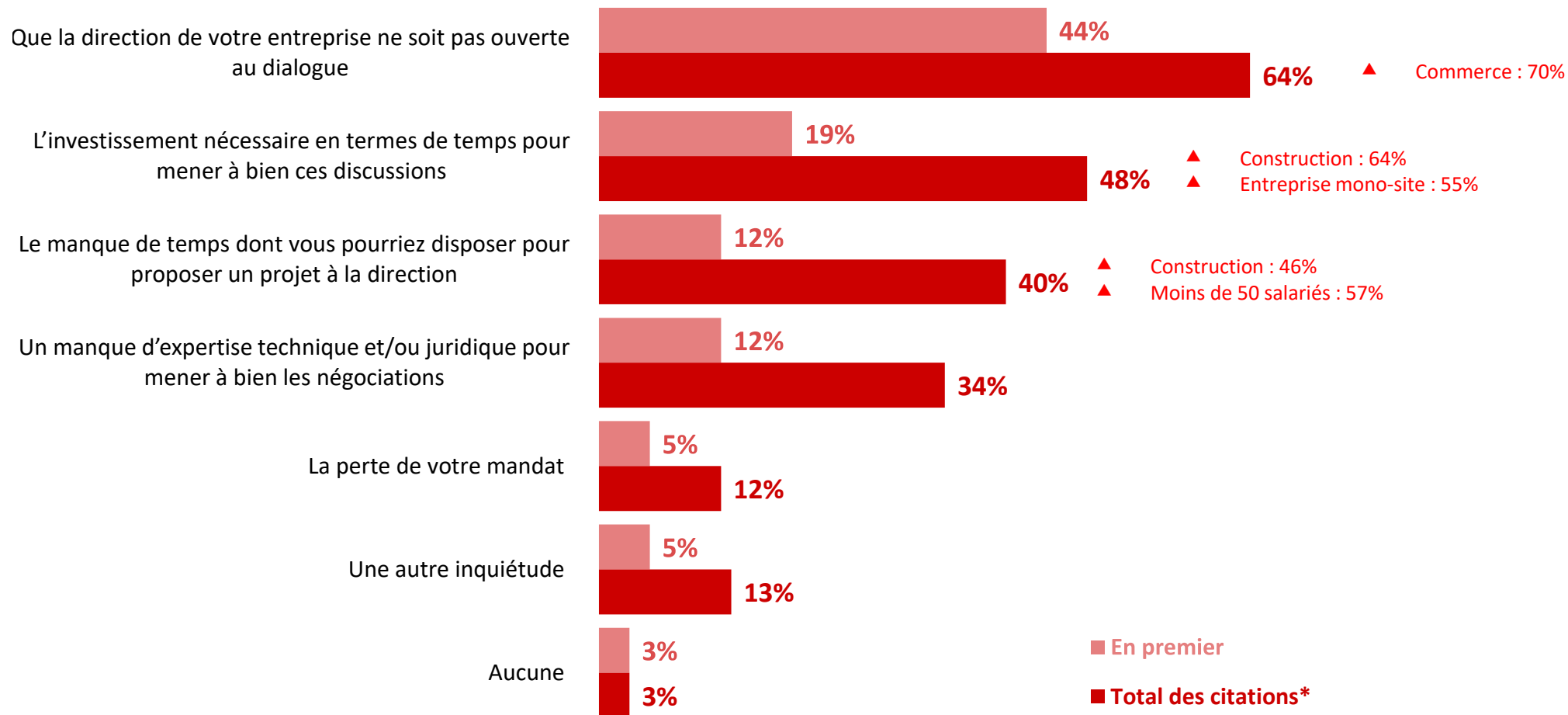
*« Il a fallu négocier vite, c'était la méthode de la direction, on a fait ce qu'on a pu (...) On a réussi à grappiller des virgules... La trame générale du CSE elle a la forme que la direction souhaitait, **on a réussi à négocier 2 ou 3 bêtises à l'annexe**, quelques parties de texte qui nous ne plaisaient pas. »*

*(Homme, -300 salariés, entreprise monosite, social)*



**QUESTION :** Quelles sont vos principales inquiétudes face aux discussions relatives au passage en CSE ? En premier ? Et ensuite ?

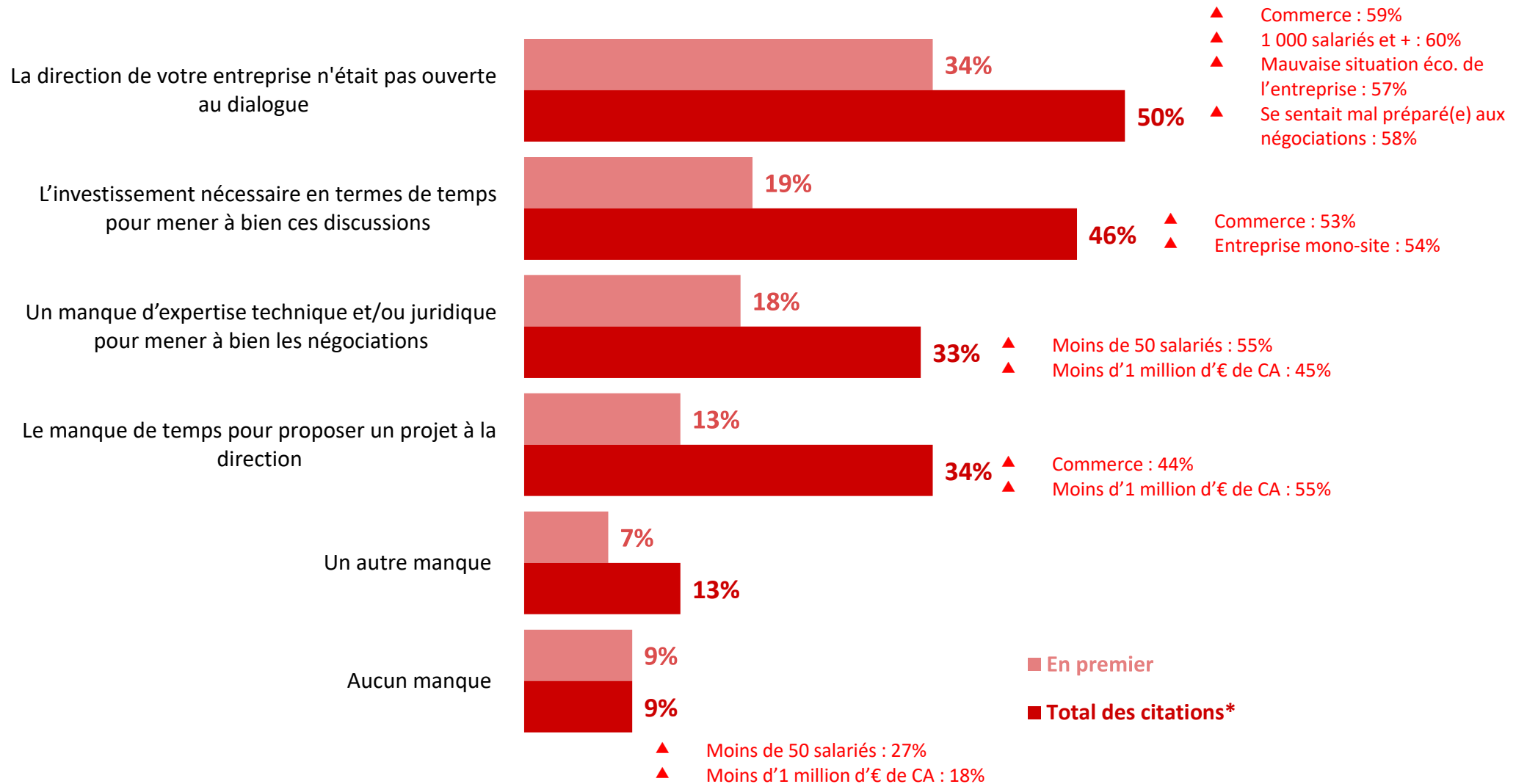
Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise n'est pas encore passée au CSE, soit 73% de l'échantillon



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

**QUESTION :** Quels sont les principaux manques que vous avez ressentis dans le cadre des négociations relatives au passage en CSE ? En premier ?  
Et ensuite ?

Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE, soit 26% de l'échantillon



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

*« **Le groupe a décidé, la loi rien que la loi.** On a fait un projet, on a eu une première réunion avec eux pour planter le décor puis on a envoyé un projet de 26 pages. Ils nous en ont renvoyé un de 6 pages. C'est vous dire leur bonne volonté. »*

*(Homme, -300 salariés, entreprise monosite, bâtiment)*

*« **Ce n'était pas vraiment des négociations, mais des propositions soit on accepte, soit on refuse.** »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, pharmacie)*

*« Avec ce regroupement des instances **on n'est que sur des critères comptables**, ils attendent une économie de l'ordre de 10 euros par salariés soit environ 400 000 euros. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, transport)*

## Plusieurs signes identifiés de ce manque de bonne volonté, notamment la volonté :

- Un calendrier très contraint dans le temps avec peu de réunions ;
- Parfois, **le choix de négocier le passage au CSE au niveau du groupe**, privant ainsi les filiales de négocier leur propre passage au CSE ;
- Dans d'autres cas, un changement des règles du jeu en cours de route : après plusieurs mois de discussions, **seuls les délégués centraux ont été conviés pour la validation de l'accord.**

*« Elles ont duré à peu près six mois pendant lesquels, on a été chaque syndicat représentatif avec 5 représentants potentiels dans la négociation et puis au bout d'un moment la direction a dit que c'était fini, les DSC (Délégués syndicaux centraux) qui ont été amenés à considérer les derniers textes et à envisager la signature après consultation avec les syndicats. **Les accords menés par l'ensemble des représentations syndicales ne permettaient pas à la direction d'avancer aussi vite qu'elle le voulait et donc à la fin, c'était uniquement les DSC qui ont été conviés sur trois réunions.** »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, pharmacie)*

**Pour certains, le passage au CSE aurait pu représenter une opportunité pour réfléchir à la mise en place d'un système permettant de mieux aborder le dialogue social dans des entreprises où celui-ci est négligé ou jugé peu fluide.**

- Un élu, issu d'une banque où le dialogue social est selon lui traditionnellement réduit à la portion congrue, regrette l'absence d'un projet ambitieux de la part de la direction. Il s'agit pour lui **d'une « occasion manquée » de « repenser » le dialogue social au sein de son entreprise.**
- Une critique similaire a été formulée par un représentant du secteur agro-alimentaire qui reproche à sa direction une volonté de faire **un copier-coller de l'ancien système DP-CE** sans chercher à trouver des solutions à ce qui ne fonctionnait pas (ou mal) dans le modèle précédent.

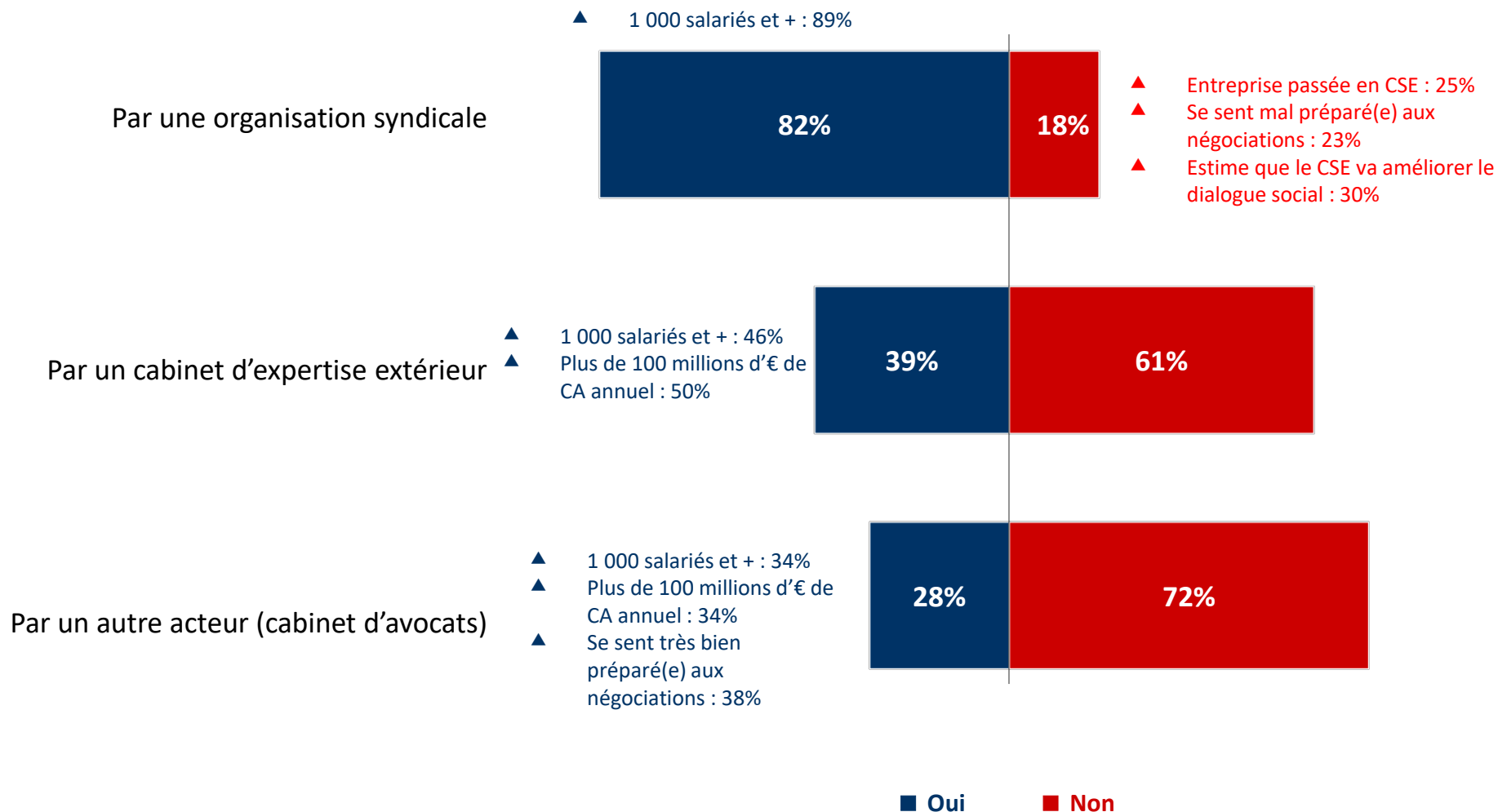
*« Nous on donne peu d'importance au dialogue social, je m'en suis vraiment rendu compte quand j'ai été élu. Alors avec le passage au CSE je me suis dit qu'on allait pouvoir vraiment réfléchir à mettre en place un système plus efficace, à faire de l'innovation sociale (...) mais pour la direction le but c'était vraiment de coller au texte de loi. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, banque)*

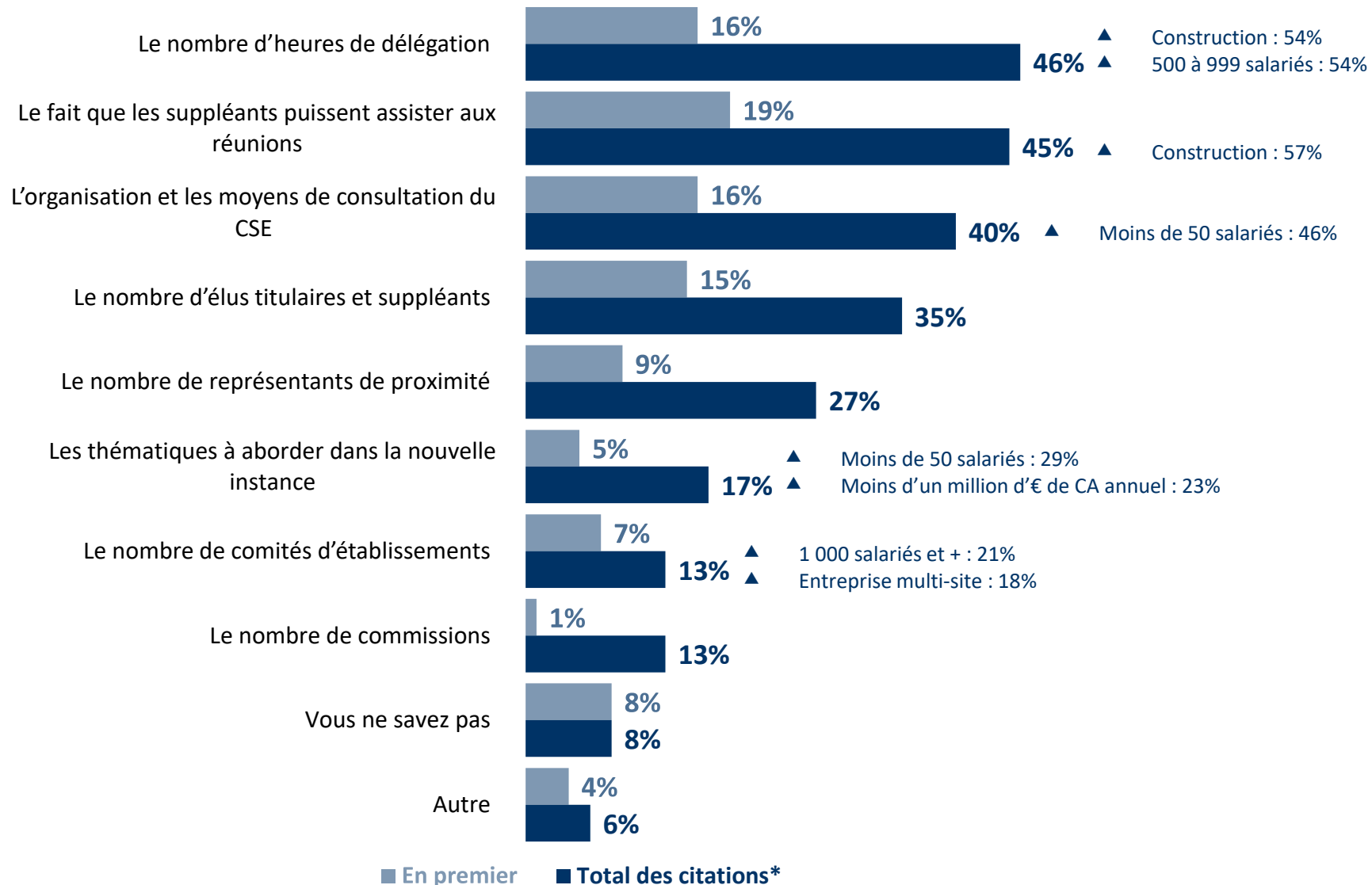
*« La volonté de la direction c'était de maintenir une forme d'ersatz de l'ancien système DP-CE pour l'intégrer dans un système CSE. Donc on se retrouve avec un CSE unique alors qu'on couvre 3 départements. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise monosite, agroalimentaire)*

**QUESTION :** Et avez-vous été / êtes-vous / allez-vous être accompagné dans le cadre du passage en CSE...?



**QUESTION :** Pour vous personnellement, quelles sont ou ont été les priorités dans les négociations avec la direction de votre entreprise relatives au passage en CSE ? En premier ? Et ensuite ?



■ En premier ■ Total des citations\*

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

**D I**

**Une dégradation de la satisfaction des IRP vis-à-vis des moyens, et des directions jugées comme les grandes gagnantes de la réforme**



## Récapitulatif : Plutôt satisfaisant

### Entreprises déjà en CSE

#### Avant le passage au CSE

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

#### Depuis le passage au CSE

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

Base : posées uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE, soit 26% de l'échantillon

### Entreprises pas encore passées en CSE

#### Actuellement avant le passage au CSE

Concernant les moyens disponibles, pour chacun des éléments suivants, sont-ils selon vous, satisfaisants ou insatisfaisants actuellement, avant le passage en CSE ?

Base : posée uniquement à ceux dont l'entreprise n'est pas encore passée au CSE, soit 73% de l'échantillon

Le nombre d'élus au CE et CHSCT

82%

49%

68%

Le nombre d'heures de délégation pour les représentants du personnel

76%

33%

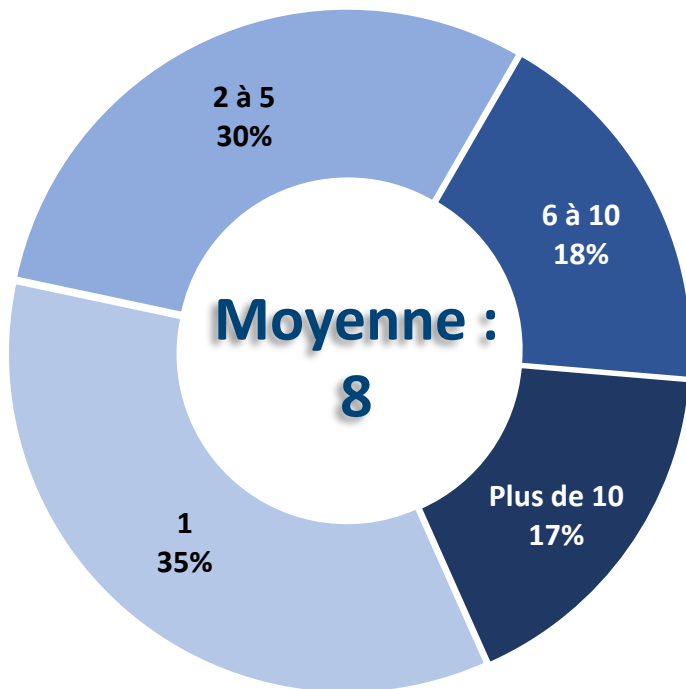
64%

# ... et une diminution substantielle du nombre de comités d'établissement au sein des entreprises multi-sites déjà passées en CSE

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

Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE et dont l'entreprise est multi-sites, soit 15% de l'échantillon

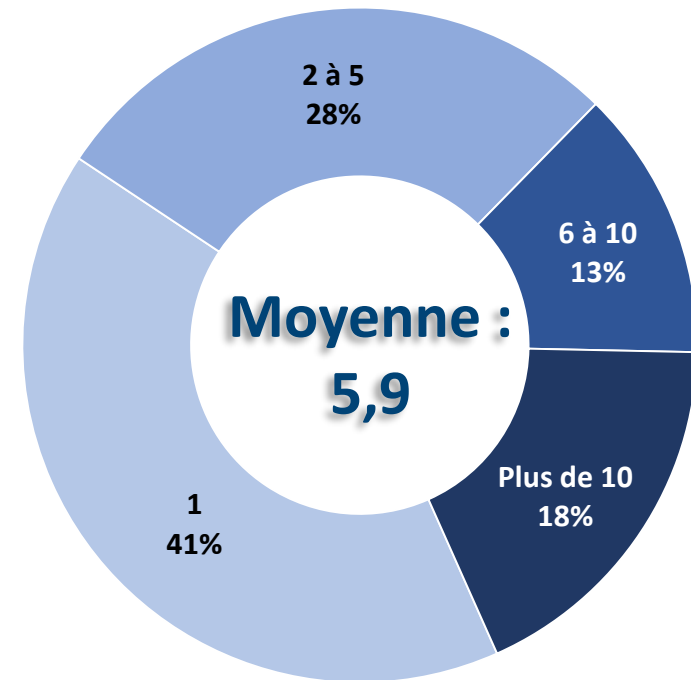
*Avant le passage au CSE*



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

Base : Question posée uniquement à ceux dont l'entreprise est déjà passée au CSE et dont l'entreprise est multi-sites, soit 15% de l'échantillon

*Depuis le passage au CSE*



Soit -2,1 comités d'établissement en moyenne

- ▲ Commerce : -5,5
- ▲ 1 000 salariés et + : -3,5
- ▲ Collège ETAM : -3;1

## **QUESTION :** Qu'est-ce que le passage en CSE a changé ou pourrait changer, pour vous personnellement ?

Base : Question posée uniquement à ceux pour lesquels le CSE va modifier la situation personnelle, soit 58% de l'échantillon



De manière générale, s'exprime le sentiment d'une « pure perte » par rapport à l'ancien système avec **l'idée, finalement, qu'il faudra « faire plus avec moins »** du fait de la réduction des moyens.

**Des pertes qui n'ont pas été compensées lors des négociations** : même si les élus évoquent certaines victoires, ils déclarent souvent avoir « *perdu la bataille* » et « *obtenu des miettes* » par rapport au cadre légal, qui se serait de toute façon imposé sans négociations.

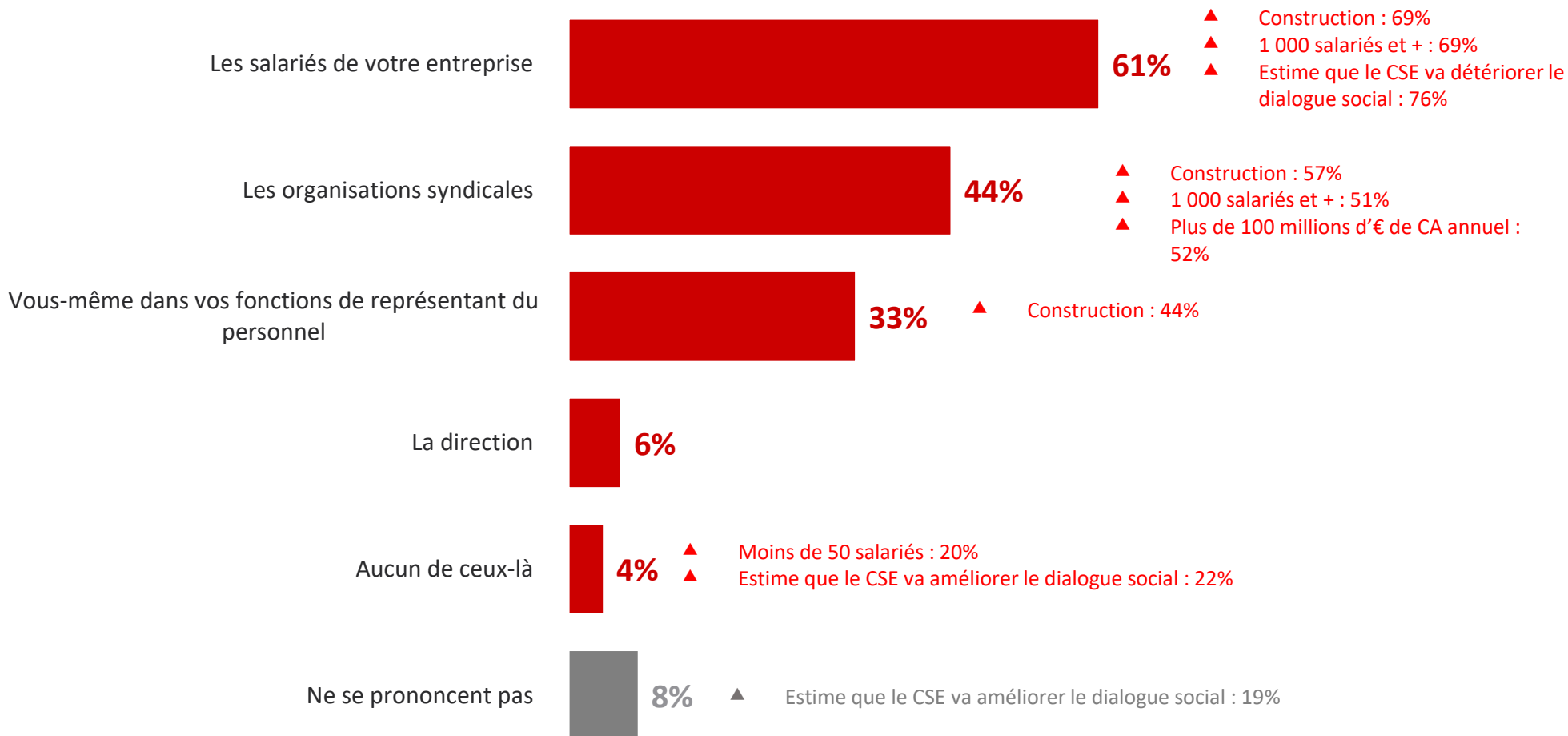
*« Je ne vois pas beaucoup de changements intéressants, comment cela peut nous faciliter la tâche, j'aurais préféré qu'on reste comme on était avant, je ne vois pas l'intérêt, on a perdu pas mal de choses. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise multisites, chimie)*

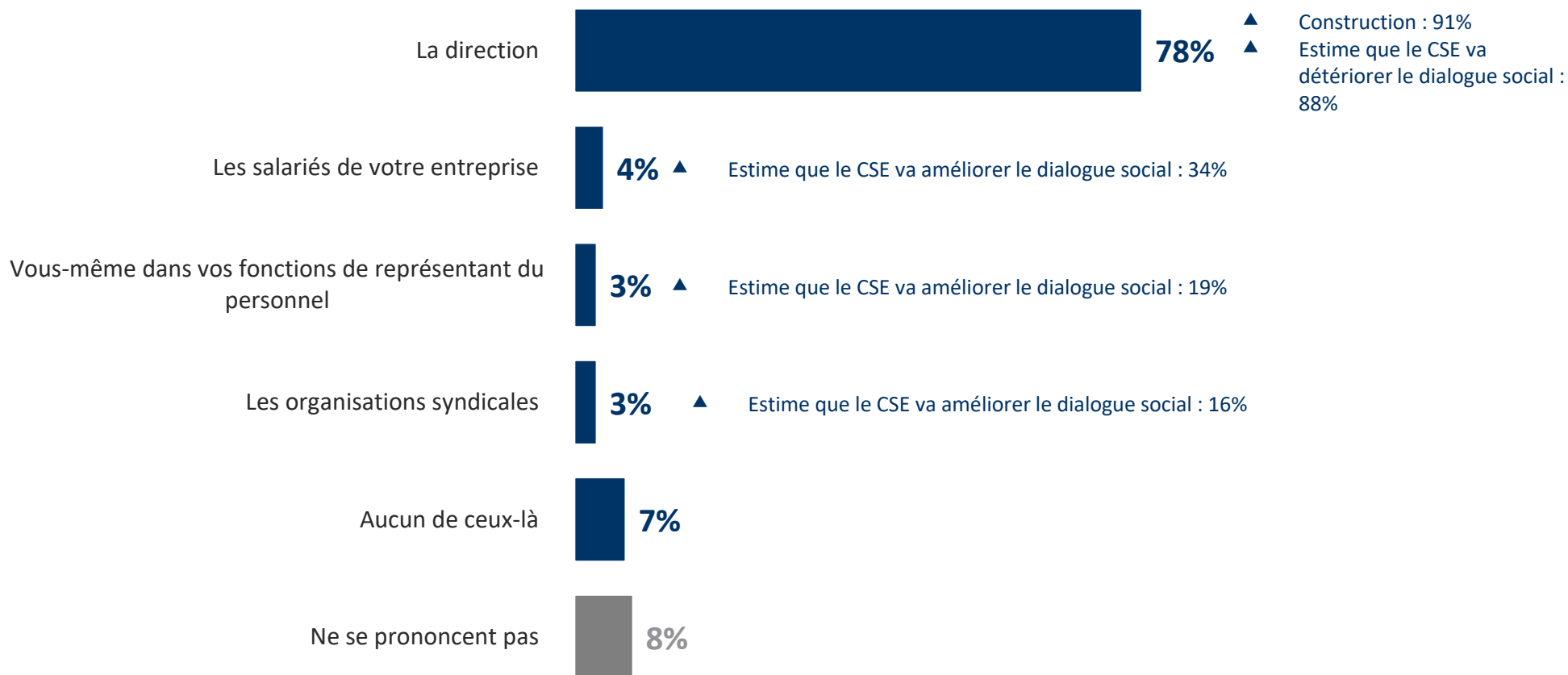
*« Le côté négatif, c'est la baisse en heures de délégation de façon individuelle pour certains élus qui étaient beaucoup investis, qui pouvaient cumuler CE, CHSCT, DP. La secrétaire CE avait 50 heures, elle se retrouve à 24h ou plafonner à 36h, il y a une baisse pour elle. »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise monosite, agroalimentaire)*

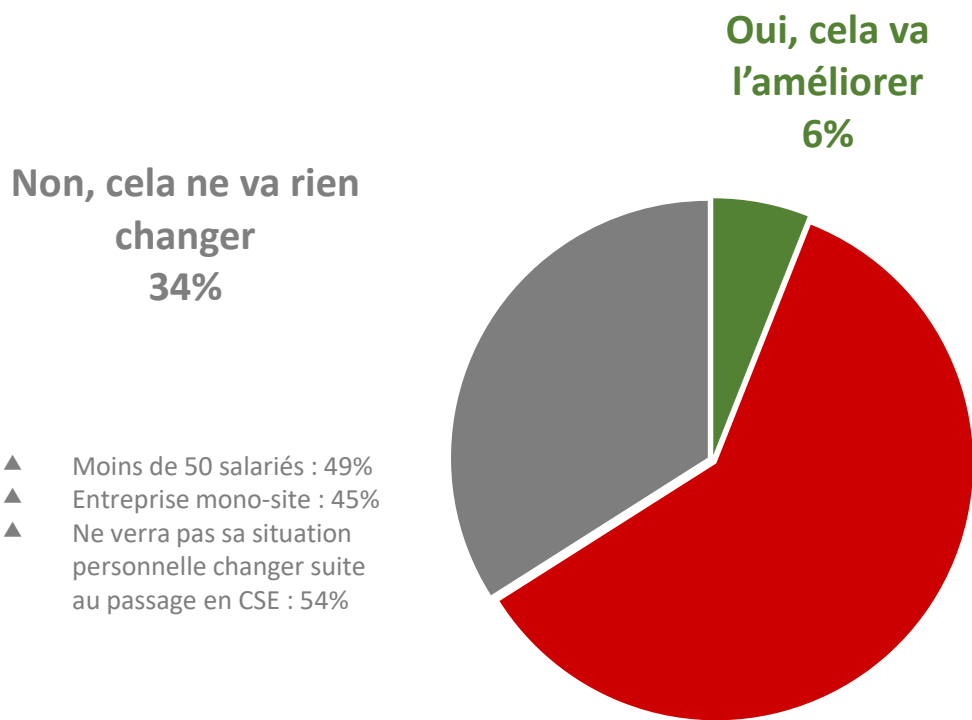
**QUESTION :** Selon vous, quels acteurs vont le plus y perdre dans le passage à l'instance unique du CSE au sein de votre entreprise ?



**QUESTION :** Selon vous, quels acteurs vont le plus y gagner dans le passage en CSE ?



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

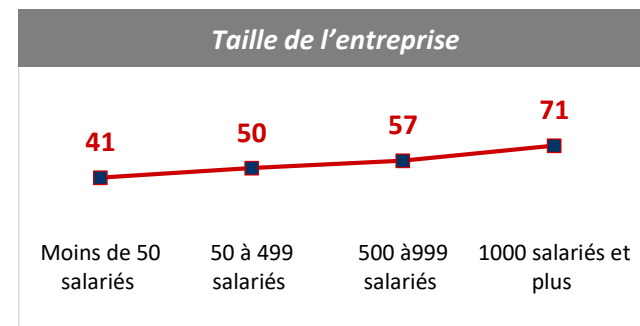


- ▲ Moins de 50 salariés : 49%
- ▲ Entreprise mono-site : 45%
- ▲ Ne verra pas sa situation personnelle changer suite au passage en CSE : 54%

**Oui, cela va le détériorer**  
60%

- ▲ Plus de 100 millions d'€ : 66%
- ▲ Se sent très mal préparé pour les négociations : 76%

**Focus : TOTAL « Oui, cela va le détériorer »**



**À court terme, la peur de la nouveauté :** le simple fait de changer d'instance suscite des inquiétudes fortes. La disparition d'un système bien maîtrisé pour en utiliser un nouveau, dont les implications concrètes restent floues, fait craindre des difficultés d'appropriation et de désorganisation.



**À long terme, la crainte d'un système entretenant la désorganisation des IRP** (à l'image de la manière dont se sont tenues les négociations dans de nombreux cas rencontrés lors de la phase qualitative)

- **La diminution du nombre de représentants** (au global) et du nombre de réunions au cours de l'année ;
- **Le regroupement des sujets** qui pose la question de la qualité de leur traitement.
- **La limitation des mandats qui pose la question de l'expertise.**
- **Moins de rapports avec les bases syndicales** du fait de la réduction du nombre d'heures de délégations.

*« L'ancien CE-DP était éprouvé, on le connaît, on le maîtrise donc on n'en a pas peur. Là c'est autre chose. Après dans l'absolu peut être que ça va bien marcher on ne sait pas. Par contre le DG s'est engagé à faire un avenant sur le nombre d'heures de délégation si ça ne marchait pas, le problème c'est que dans 1 an il n'est plus là... »*

*(Homme, +300 salariés, entreprise monosite, agroalimentaire).*

*« Ce qui va changer c'est qu'il y aura moins de représentativité et d'élus. Avant il y avait CE et Délégués du personnel dans chaque centre ça pouvait aller jusqu'à 4 par centre. On va perdre en termes de nombre d'élus (...) j'ai peur que la qualité du dialogue social en pâtisse. »*

*(Femme, -300 salariés, entreprise multisites, médical)*