



# 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

Janvier 2020



### Étude réalisée par l'Ifo pour SYNDEX – Phase quantitative

---

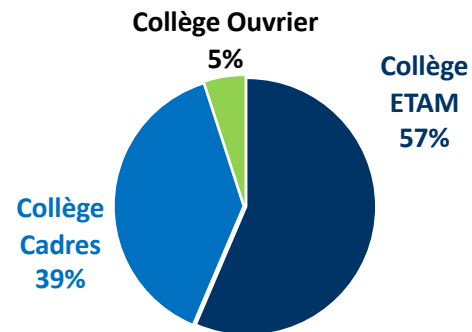
Échantillon	Mode de recueil
 <p>Échantillon de <b>812</b> élus du personnel français</p>	 <p>Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 24 octobre au 22 novembre 2019.</p>

Méthodologie de la vague précédente : Étude Ifo pour Syndex menée auprès d'un échantillon de 1 147 élus du personnel français, par questionnaire auto-administré en ligne du 16 novembre au 7 décembre 2018.

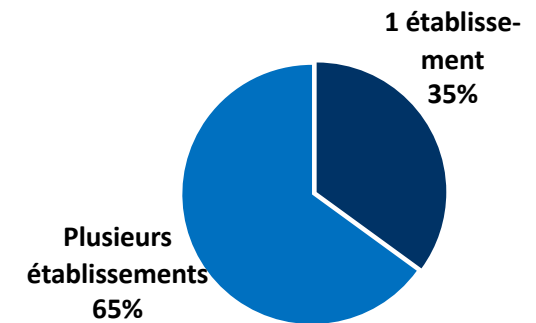
# La méthodologie – phase quantitative

## La structure de l'échantillon

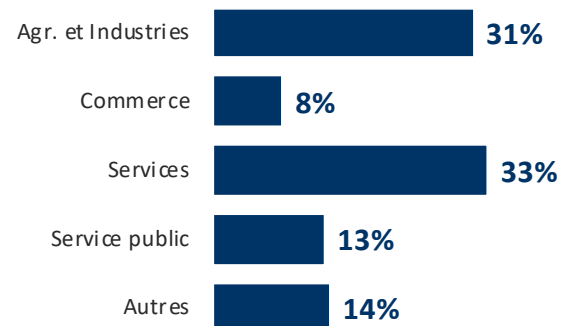
### Elu au sein d'un collège électoral



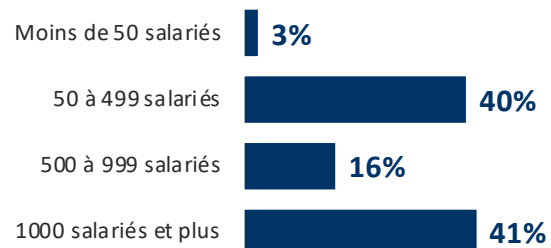
### Nombre d'établissements



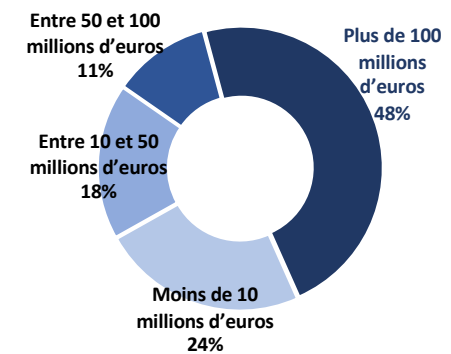
### Activité de l'entreprise



### Taille de l'entreprise

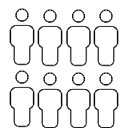


### Chiffre d'affaires annuel



## La méthodologie - phase qualitative

---



**12 entretiens de 1h auprès de  
représentants du personnel**

<b>6 entretiens auprès d'élus récemment passés en CSE depuis moins de 3 mois</b>	<b>6 entretiens auprès d'élus passés en CSE depuis plus de 8 mois</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 3 au sein d'entreprises de 50 à 300 salariés</li><li>▪ 3 au sein d'entreprises de plus de 300 salariés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 3 au sein d'entreprises de 50 à 300 salariés</li><li>▪ 3 au sein d'entreprises de plus de 300 salariés</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Au moins deux élus sont vierges de tout mandat</li></ul>	

# Sommaire

- 1 Résultats de l'étude
  - a) Un état des lieux qui a peu évolué en 1 an
  - b) Un premier bilan qui permet de dessiner des pistes d'action pour les CSE
- 2 Conclusions

2

---

# Résultats de l'Étude

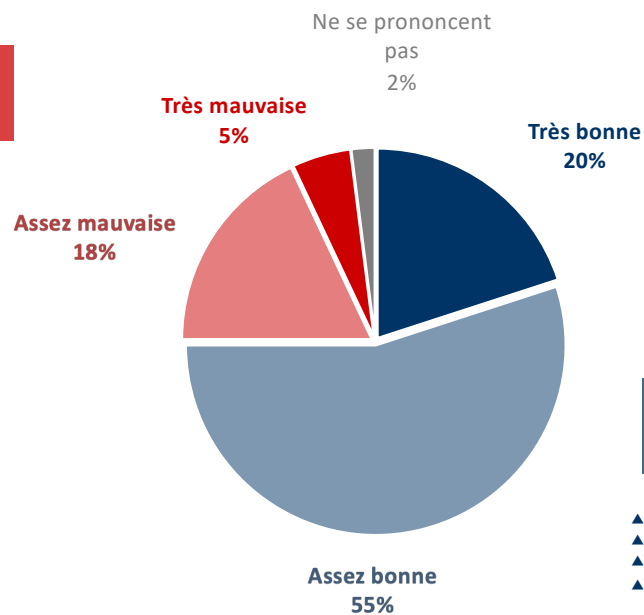
**Partie 1** > Un état des lieux qui a peu évolué en 1 an

# La situation économique actuelle de l'entreprise est globalement bien perçue...

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

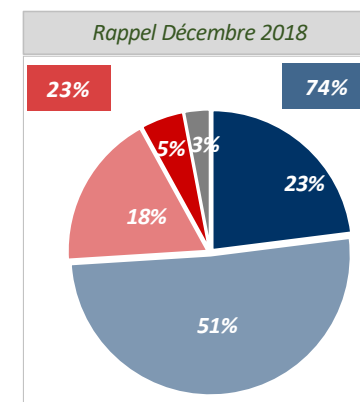
**TOTAL Mauvaise**  
23%

- ▲ Administration (31%)
- ▲ 50 à 499 salariés (30%)



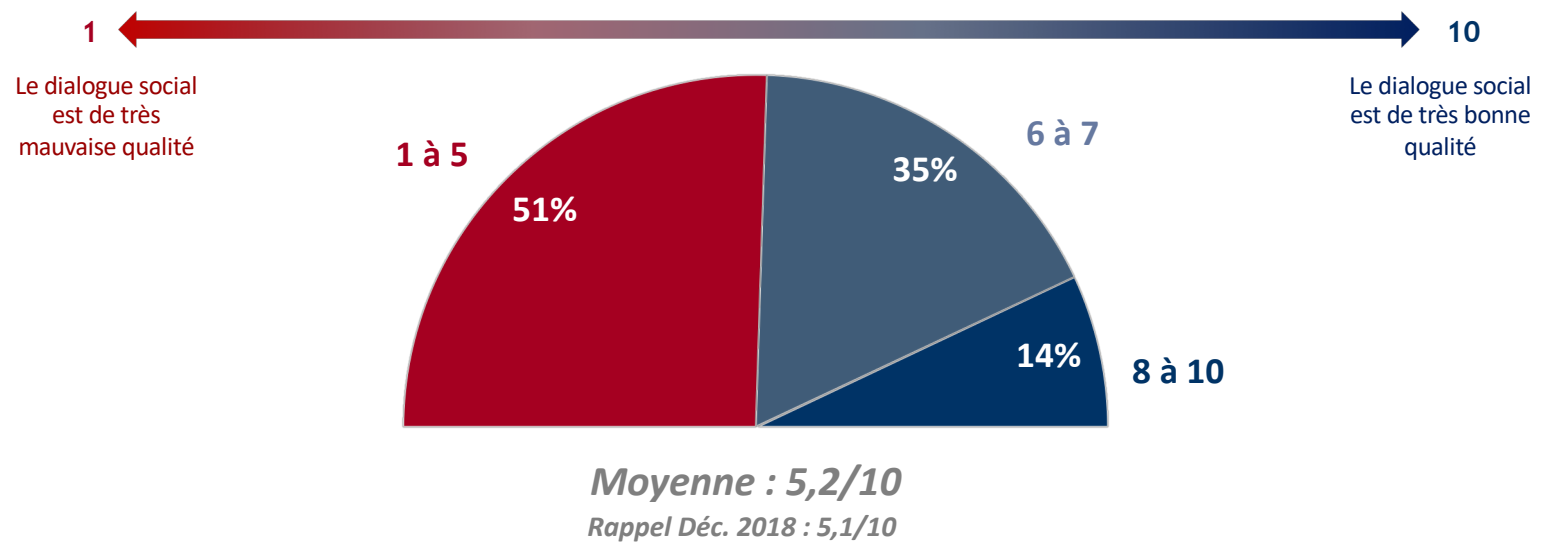
**TOTAL Bonne**  
75%

- ▲ 1000 salariés et plus (81%)
- ▲ Plus de 100 millions d'euros de CA (81%)
- ▲ Possible amélioration du dialogue social par le CSE (88%)
- ▲ Evaluation de la qualité du dialogue social note 8 à 10 (85%)



## Contrairement au dialogue social, jugé insatisfaisant par une majorité des élus interrogés

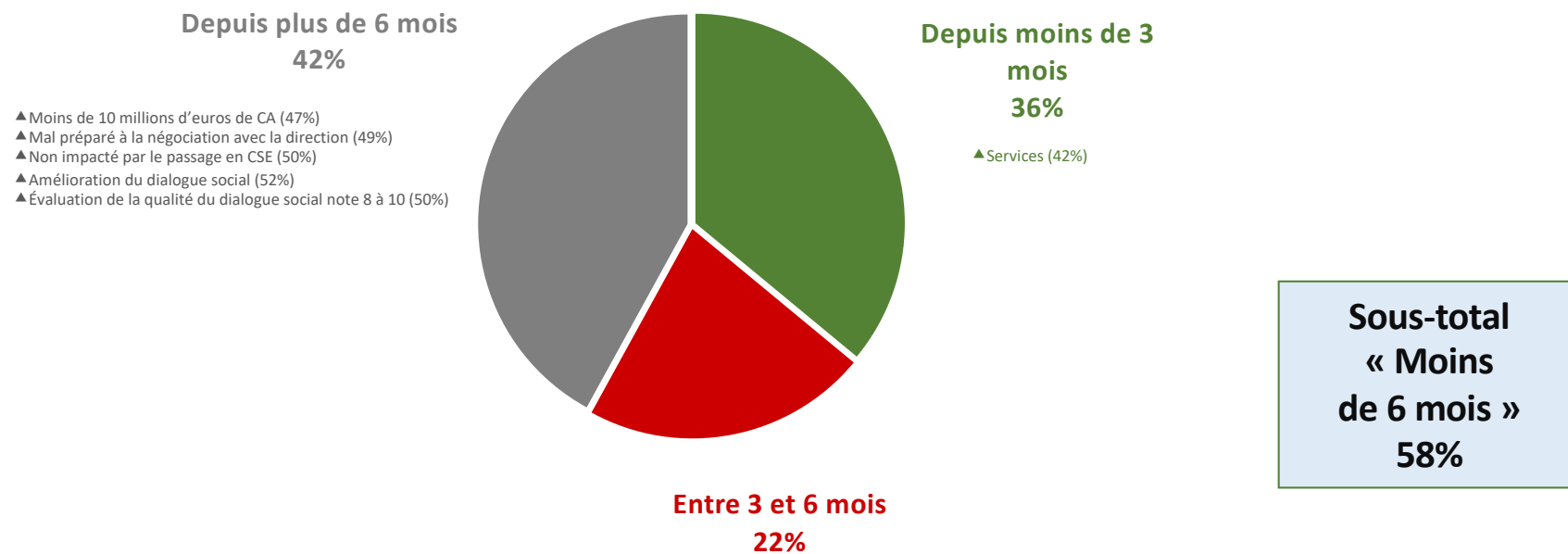
**QUESTION :** Sur une échelle de 1 à 10, de quelle manière évalueriez-vous la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise ?  
1 signifie que le dialogue social est de très mauvaise qualité, 10 qu'il est de très bonne qualité, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.





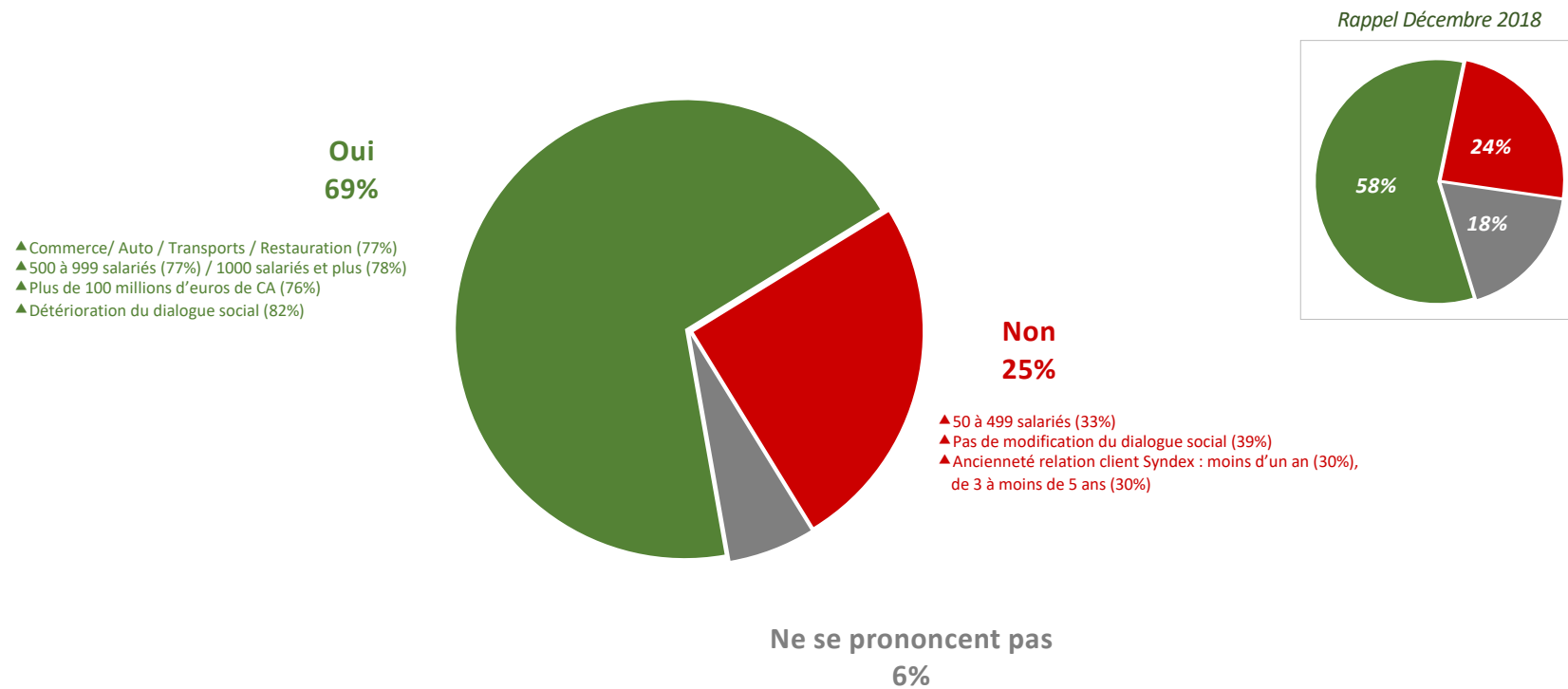
Plus de la moitié des élus interrogés ont vécu leur passage en CSE il y a six mois ou moins

**QUESTION :** Depuis quand votre entreprise est-elle passée en CSE ?



## Une majorité de représentants du personnel perçoivent un changement dans leur situation depuis le passage en CSE

**QUESTION :** Pour vous personnellement, le passage en CSE a-t-il ou va-t-il modifier votre situation en tant que représentant du personnel ?

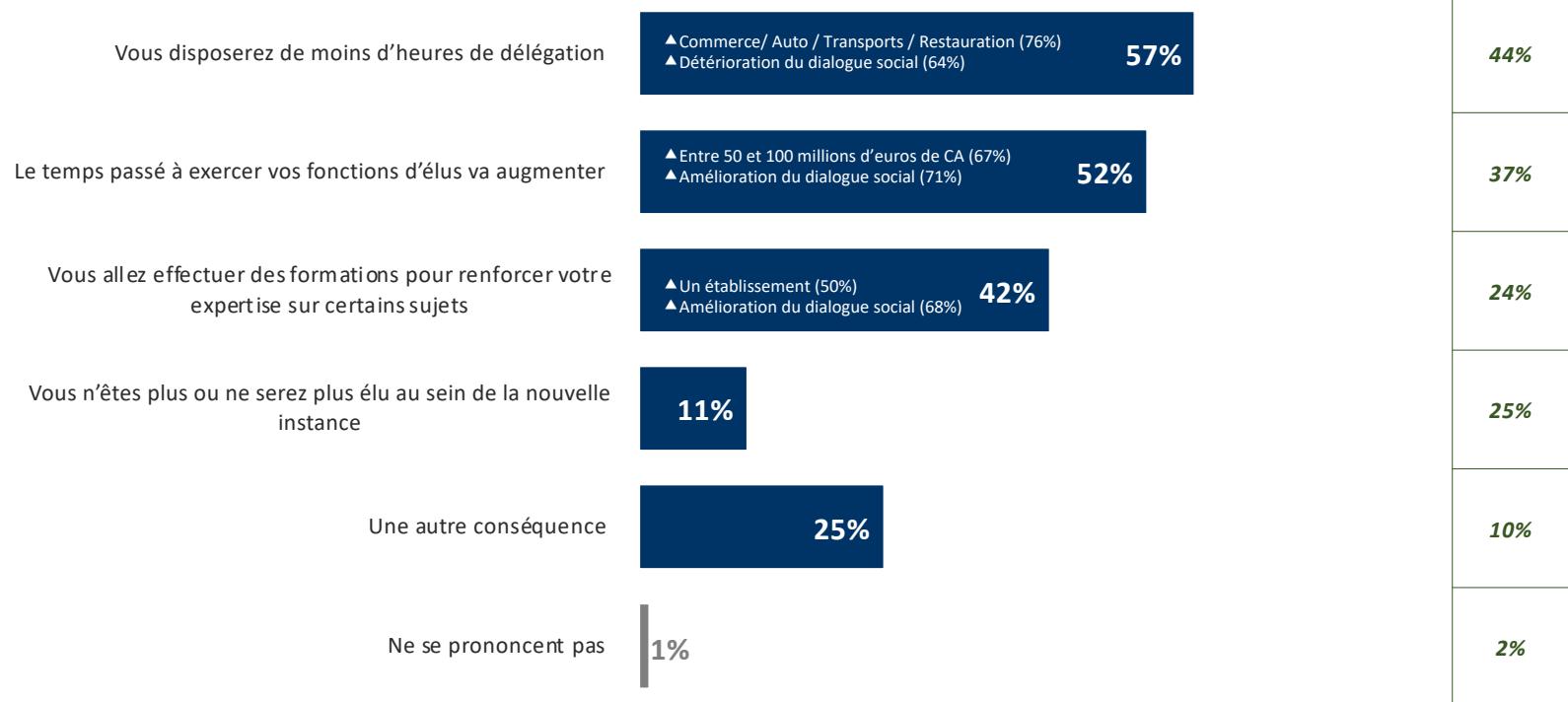


# Une majorité d'élus a expérimenté un impact concret du passage en CSE, matérialisé par des heures de délégation réduites et un investissement personnel accru

**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 **69%** de l'échantillon

Rappel Décembre 2018  
Total des citations



## De manière générale : une nouvelle organisation qui demande plus de travail

---

*« Ce qui m'inquiète à terme c'est la résistance des élus à la charge de travail. A long terme c'est quand même lourd ce mandat... On nous demande de tout faire ! J'ai peur d'un syndrome de burnout d'élus. Une crise des vocations ? Je ne sais pas trop, on pourra le dire en 2021... »*

*(Femme, élue depuis 1999, 3000 salariés, agroalimentaire, accord CSE depuis + de 8 mois)*

De manière très générale (et très transversale selon les profils et/ou type d'entreprises), le sentiment de devoir « **faire plus avec moins.** »

Cette surcharge de travail s'explique des effets à la fois :

- **structurels** : la baisse du nombre d'heures de délégations, les réunions plus longues, etc. ;
- **conjoncturels** : s'approprier les nouvelles instances, donner corps à la commission SSCT, apprendre à travailler avec les nouveaux élus, etc.



**Des craintes s'expriment quant à la viabilité à plus long terme du travail de l' élu** (risque d'épuisement, perte de motivation, etc.) avec, en définitive, une baisse de qualité du dialogue social et, peut-être, des difficultés prochaines pour recruter de nouveaux élus.

Dans la pratique, des réunions plus longues et plus difficiles à préparer

« Aujourd'hui on a des réunions **CSE d'une journée et demie... C'est plus compliqué à préparer, surtout que la direction fait de la rétention d'information !** Et des ordres du jour avec 30 points à aborder c'est quand même pas évident (...) même si on est très impliqués ce changement là il joue en négatif sur la qualité, c'est indéniable. »

(Femme, élue depuis 1999, 3000 salariés, agroalimentaire, accord CSE depuis + de 8 mois)

Qu'il s'agisse de la fréquence des réunions de CSE ou des expertises, celle-ci est parfois sensiblement réduite et donne le sentiment que **la place accordée au dialogue social est en recul.**

**Un sentiment de recul qui se traduit par la baisse constatée de la qualité des réunions CSE :**

- **en aval, le nombre de sujets à l'ordre du jour est jugé trop conséquent** pour préparer correctement l'ensemble des sujets de la réunion (et 'faire le poids' face à une direction qui semble souvent plus en maîtrise / mieux entourée) ;
- **pendant la réunion**, les élus ont le sentiment que les sujets sont abordés plus rapidement et que les échanges sont moins riches. Ce point est par ailleurs constaté à la lecture des PV : « quand on regarde les nouveaux PV, on voit bien que le nombre d'informations échangées par sujet a fortement diminué. »  
(Femme, élue depuis 1999, 3000 salariés, agroalimentaire, accord CSE depuis + de 8 mois)

D'où la nécessité de s'organiser autrement, et parfois au détriment de son temps de repos

---

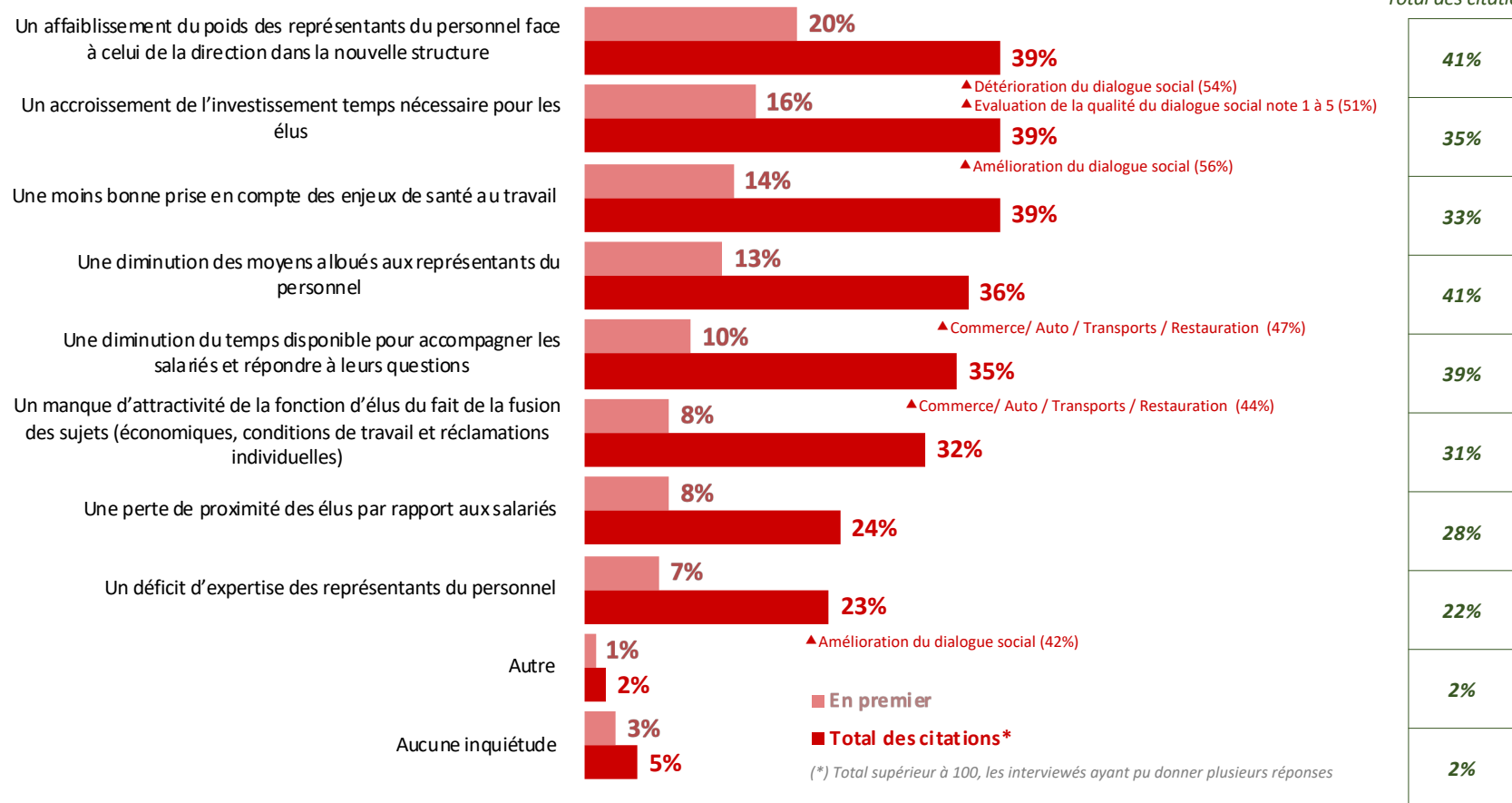
« Nos heures de délégation ? On en a perdu la moitié à peu près pour tous les mandats. **On limite la casse en travaillant à la maison, parce qu'il y a plus assez d'heures, pour avoir du concret, du constructif, on rédige des tracts. Les heures, on les garde pour se rencontrer. Sans travailler à la maison, c'est impossible avec les heures qu'on a. »**  
(Homme, élu depuis 2012, 218 salariés, métallurgie, accord CSE depuis + de 8 mois)

Le recul du nombre de titulaires et plus encore du nombre d'heures de délégation (sévèrement ressenti dans les entreprises de moins de 100 salariés) sont les deux principaux effets négatifs de la réforme du point de vue des élus, avec pour principale conséquence : **le ressenti d'un manque de temps pour assurer leurs missions, la nécessité parfois de « travailler à la maison ».**

# Les élus craignent en premier lieu une perte de leur capacité d'action doublée d'un accroissement de l'investissement en temps et d'une moindre prise en compte des enjeux de santé

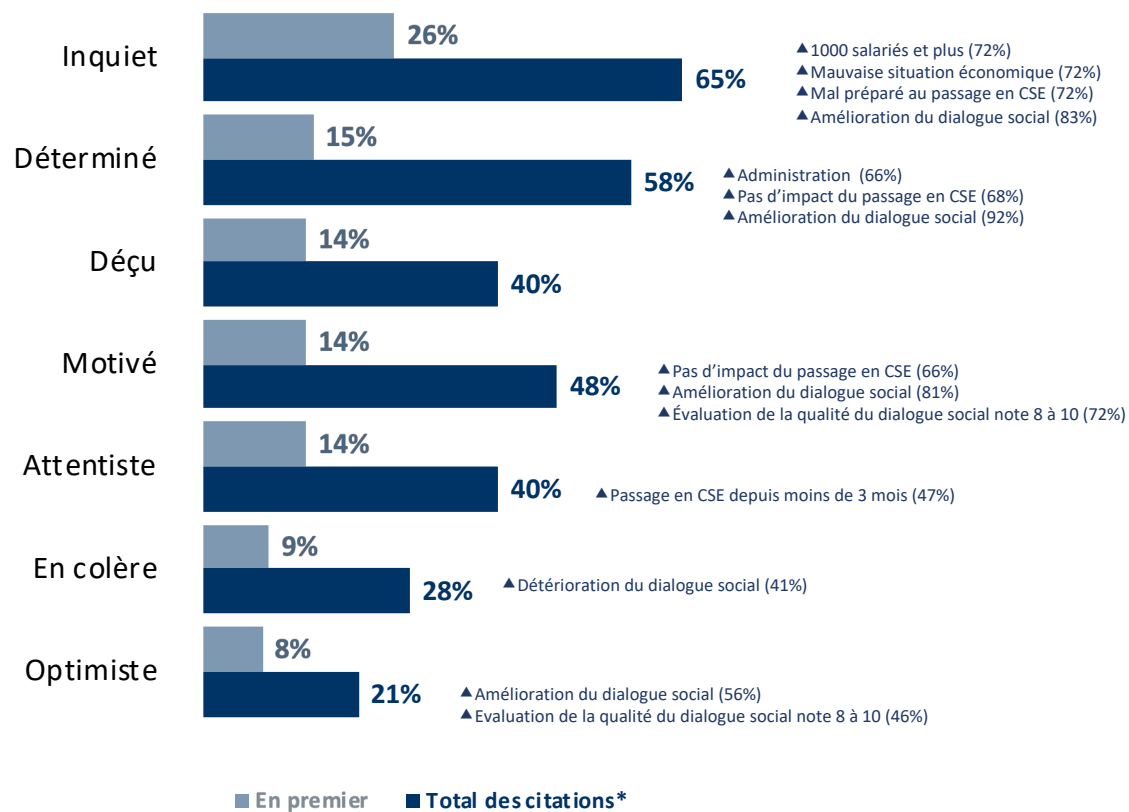
**QUESTION :** Quelles sont vos principales inquiétudes vis-à-vis de la nouvelle instance ? En premier ? Et ensuite ?

Rappel Décembre 2018  
Total des citations



## 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 CSE dans votre entreprise ? En premier ? En second ? Et en troisième ?



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

Rappel  
Décembre 2018  
Total des citations

75%
55%
39%
43%
39%
31%
19%

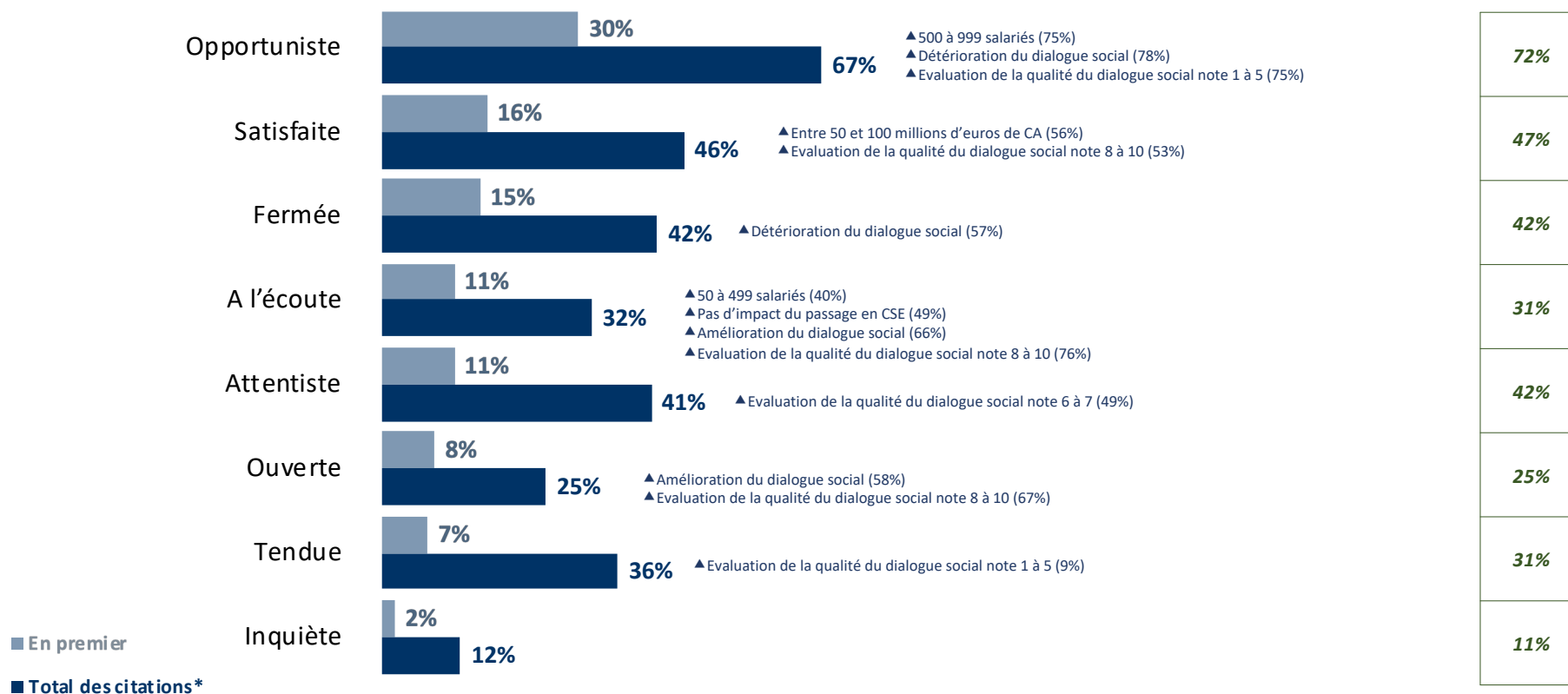
En décembre 2018, l'intitulé de la question était : « Pour vous personnellement, parmi les adjectifs suivants, quels sont ceux qui décrivent le mieux votre état d'esprit vis-à-vis du passage de votre entreprise en CSE ? »



## ... face à des directions qui semblent pouvoir profiter davantageusement de ce passage en CSE

**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 ?

Rappel  
Décembre 2018  
Total des citations



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

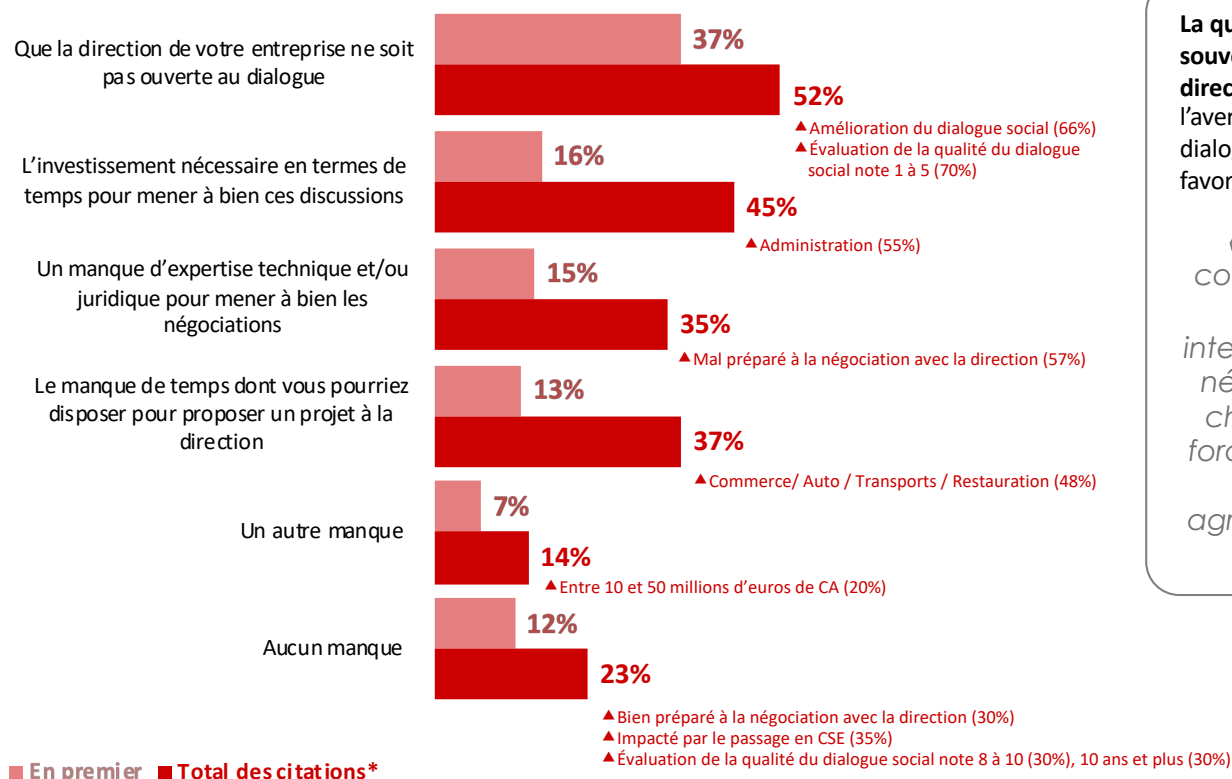
En décembre 2018, l'intitulé de la question était : « Et d'après ce que vous en percevez ou anticipez, quel est l'état d'esprit de la direction de votre entreprise vis-à-vis du passage en CSE ? »

# Un manque d'ouverture au dialogue de la direction particulièrement critiqué dans le cadre des négociations

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

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

*Rappel Décembre 2018  
Total des citations*



**La qualité du dialogue social dépend souvent du volontarisme de la direction :** la compréhension ou l'aversion de la direction pour le dialogue social joue plus ou moins favorablement sur la qualité de celui-ci.

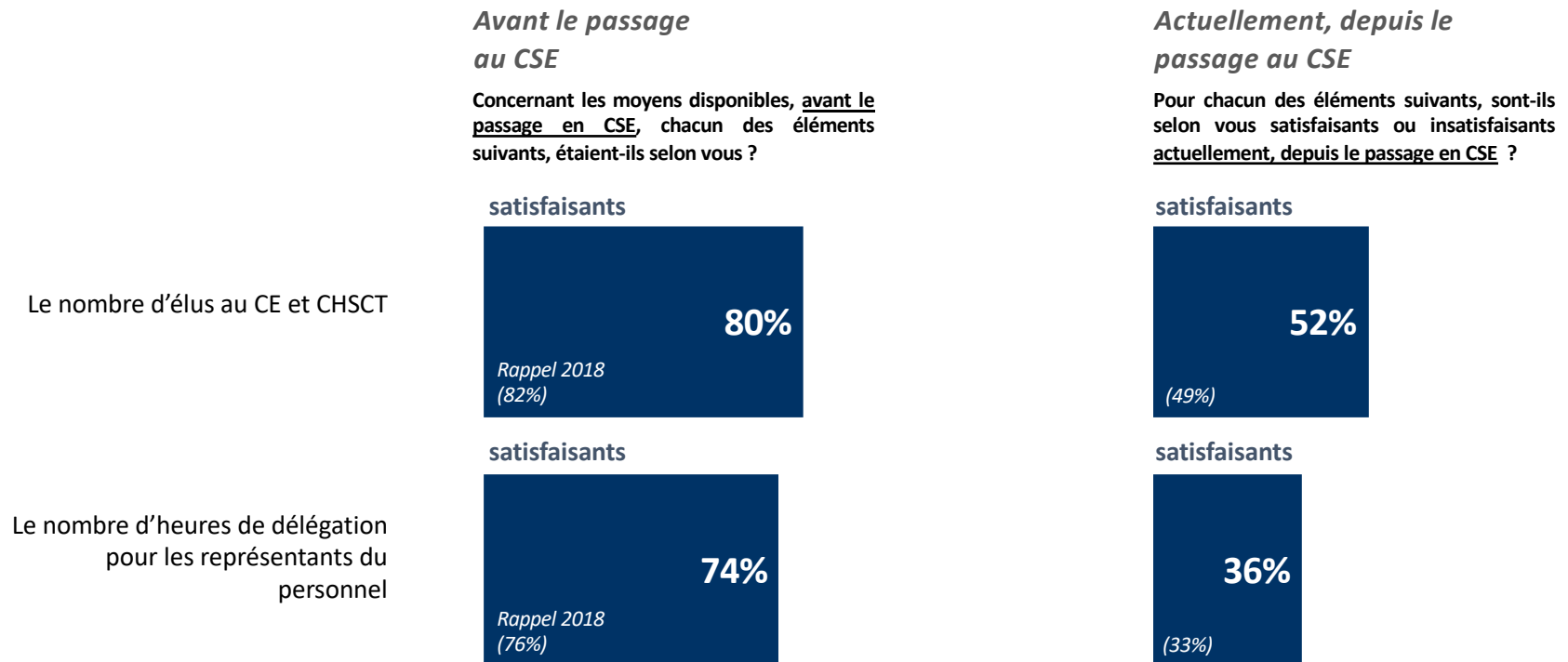
*« Le dialogue social est compliqué parce qu'on n'a pas forcément des interlocuteurs qui sont dans la négociation, on est dans le chantage et le rapport de force. » (Femme, élue depuis 1999, 3000 salariés, agroalimentaire, accord CSE depuis + de 8 mois)*

50%
46%
33%
34%
13%
9%

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

Comme en 2018, une nette dégradation de la satisfaction vis-à-vis des moyens disponibles après passage en CSE

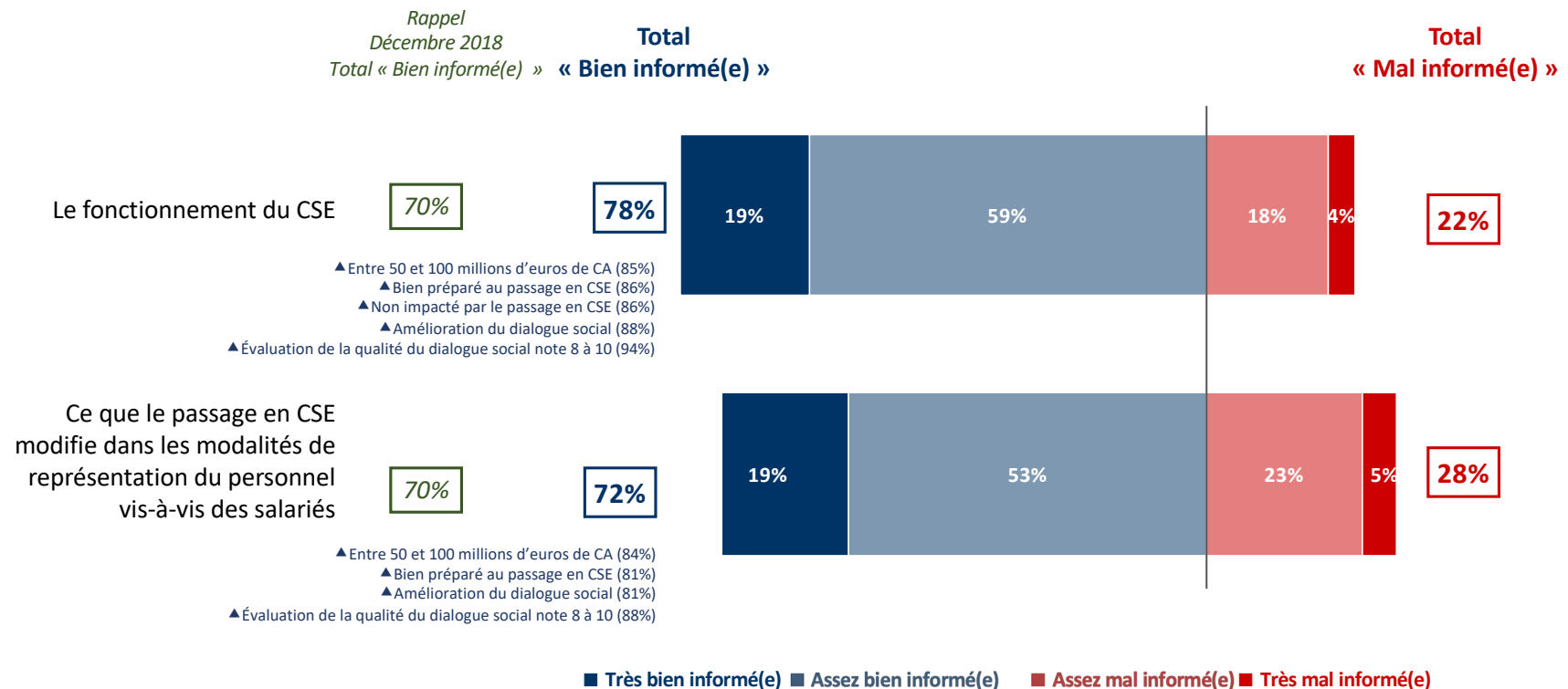
### Récapitulatif : Total « Plutôt satisfaisant »



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

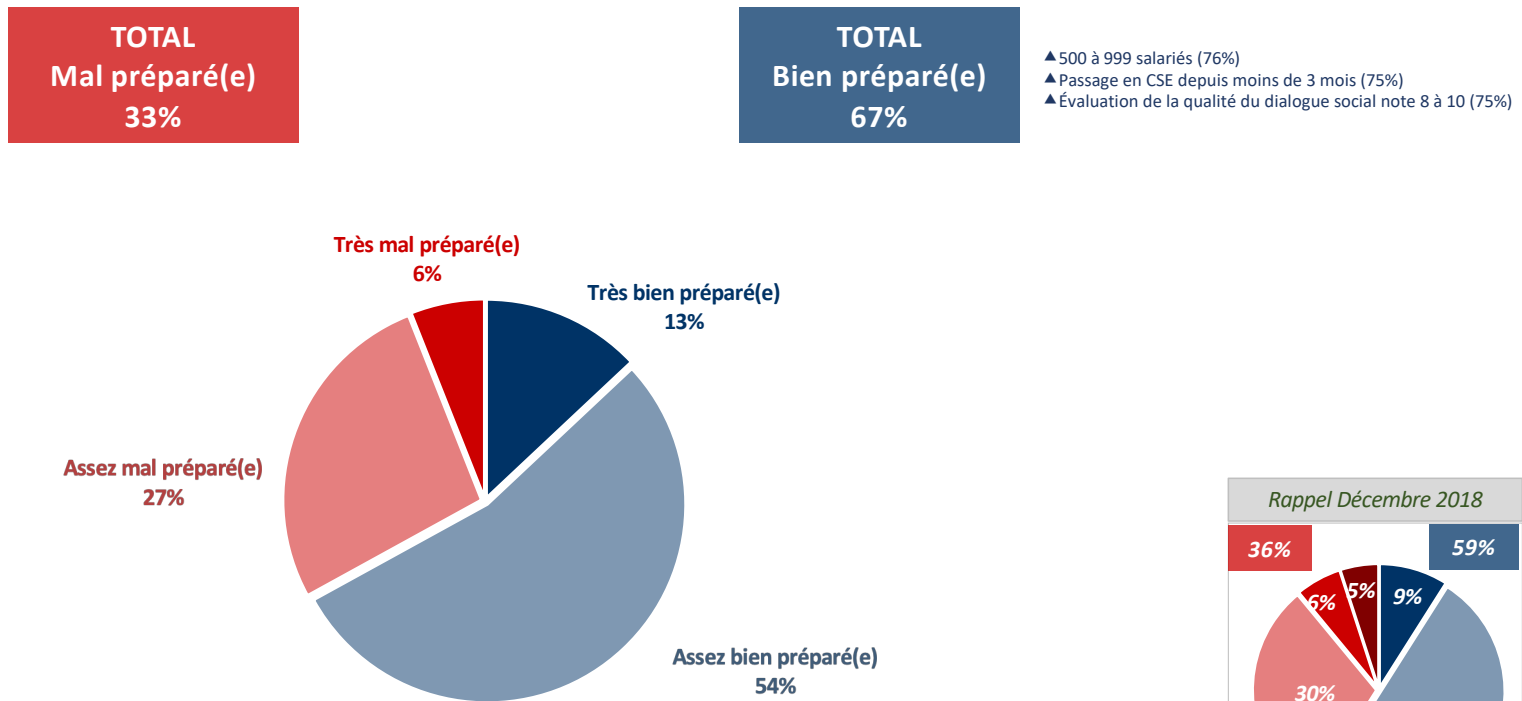
Les niveaux d'information des élus concernant le fonctionnement du CSE et les changements apportés par le CSE dans les modalités de représentation est très élevé et meilleur qu'en 2018...

**QUESTION :** Pour chacun des éléments suivants, avez-vous le sentiment d'être ... ?



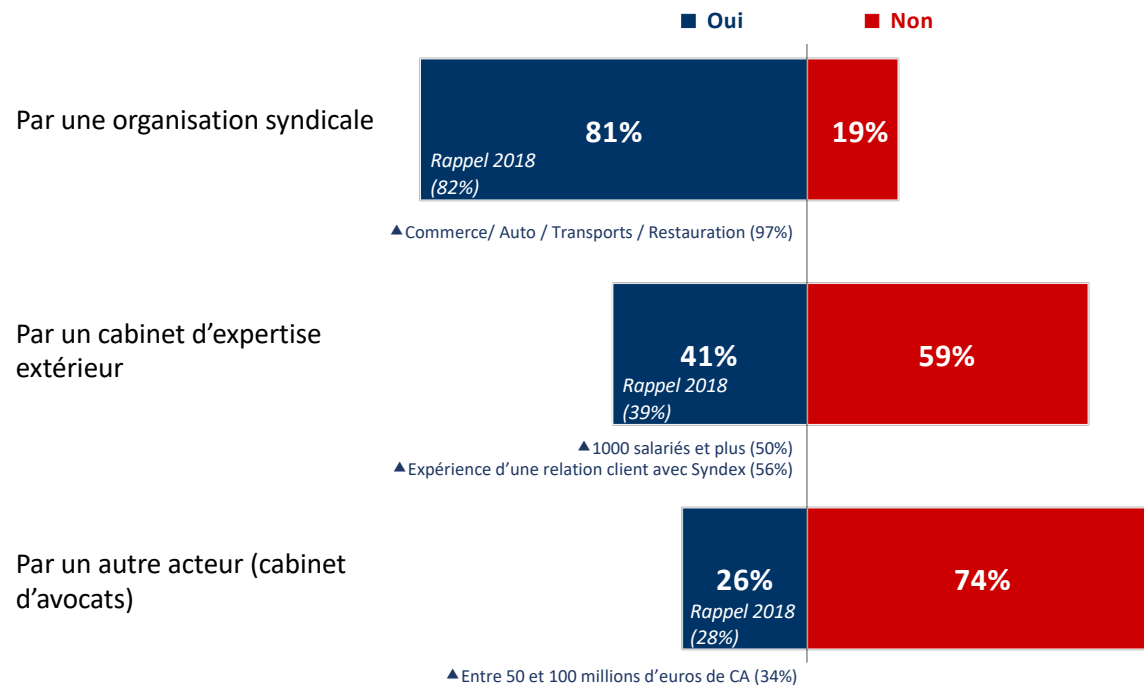
## Un meilleur niveau de préparation ressenti des élus aux négociations

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



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

## Des organisations syndicales particulièrement présentes aux côtés des élus du personnel dans le passage en CSE



Lors de la vague précédente, l'intitulé exact de la question était : « Et avez-vous été / êtes-vous / allez-vous être accompagné dans le cadre du passage en CSE...? »

Qu'il s'agisse de cabinets de conseil ou d'avocats (ou bien de centrales syndicales), le fait de solliciter des expertises a souvent permis :

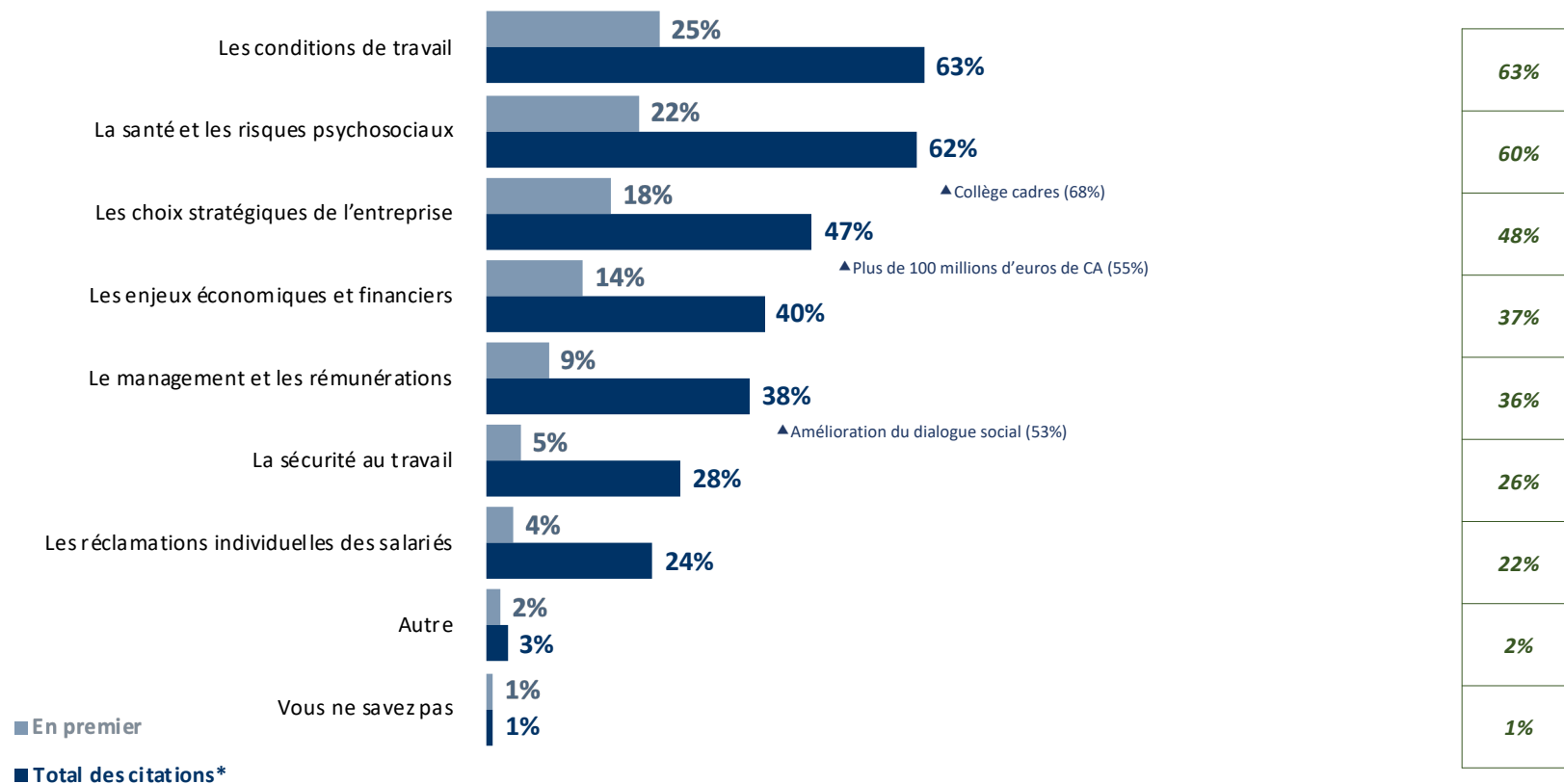
- d'éviter certains « pièges » non anticipés par la réforme ;
- de mieux préparer les réunions avec des positions argumentées ;
- de « se mettre au niveau » quand la direction était engagée dans une « bataille d'expertise » (avec des juristes présents en réunion).

« Ils nous ont mis une juriste en réunion en face. Quand on est dans des grands groupes comme ça, ils ont des armées de juristes pour nous mettre sur le tapis à chaque problème. Ça déséquilibre le rapport de force. » (Homme, élu depuis 2012, 218 salariés, métallurgie, accord CSE depuis + de 8 mois)

## Au sein de la nouvelle instance, conditions de travail et santé des collaborateurs sont en tête des sujets prioritaires

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

Rappel Décembre 2018  
Total des citations



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

**Les enjeux santé / sécurité** : des thèmes toujours bien pris en compte grâce à la mise en place de « bonnes pratiques »

---

*« En fait, **il faut bien faire comprendre à la direction que même si l'instance a disparu les sujets restent.** On surveille le temps en réunion pour que tous les points santé et sécurité soient bien abordés, ça commence à être calé. »*

*(Homme, élu depuis 2007, 80 salariés, accord CSE depuis + de 8 mois)*

**Des « bonnes pratiques » se mettent en place pour préserver la qualité des échanges sur les thèmes CHSCT :**

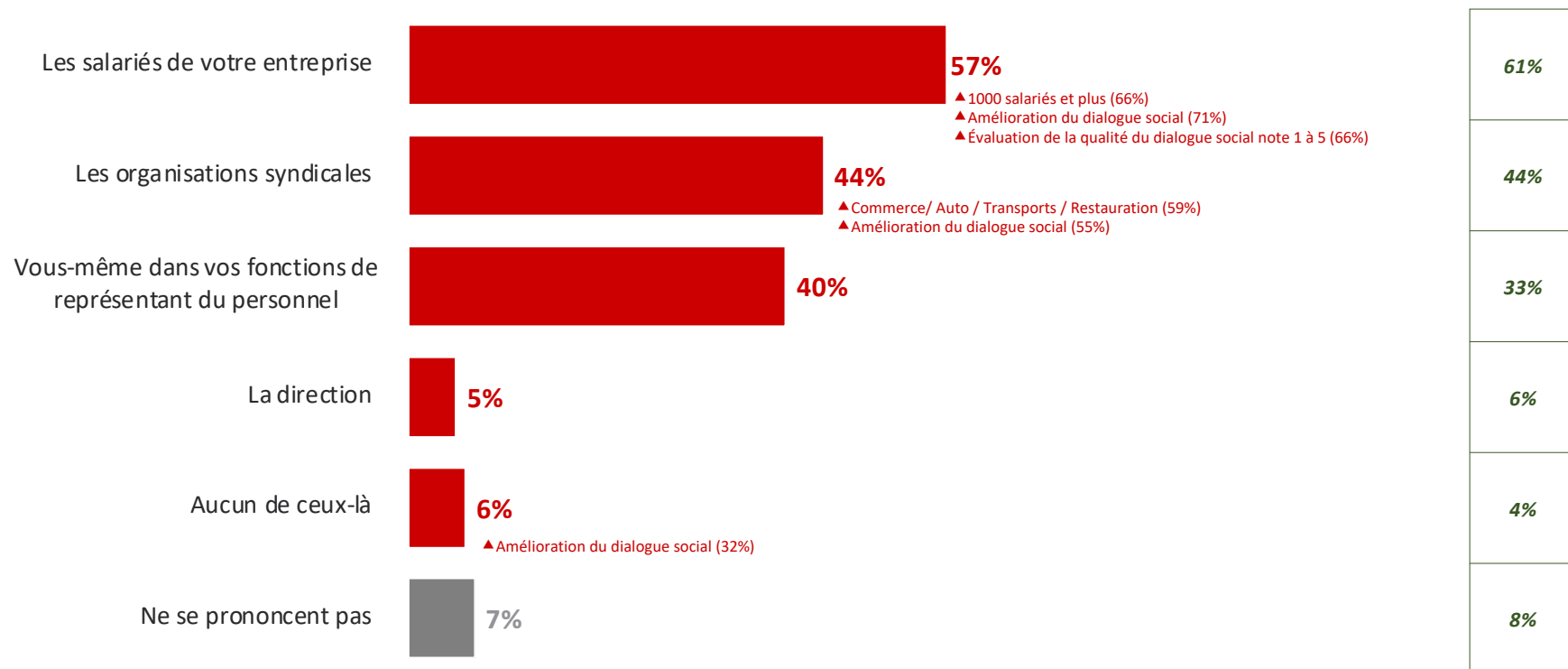
- **la division du travail.** Certains élus rappellent que ceux qui le souhaitent peuvent rester experts de ces sujets : il suffit aux représentants du personnel de diviser les rôles comme ils l'étaient autrefois entre différentes instances ;
- **le recours aux experts** : même si elle reste compliquée dans les faits, cette pratique reste indispensable pour préserver la qualité des échanges sur ces thèmes (et aussi indirectement 'former' les élus). Certains trouvent des solutions aux problèmes logistiques (comme faire venir ces experts en début de réunion CSE plutôt qu'à la fin) ;
- **imposer ces thématiques en réunion CSE** : en les réclamant et en restant vigilant sur le temps qui leur est accordé.



## Les premiers perdants du passage en CSE : les salariés de son entreprise...

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

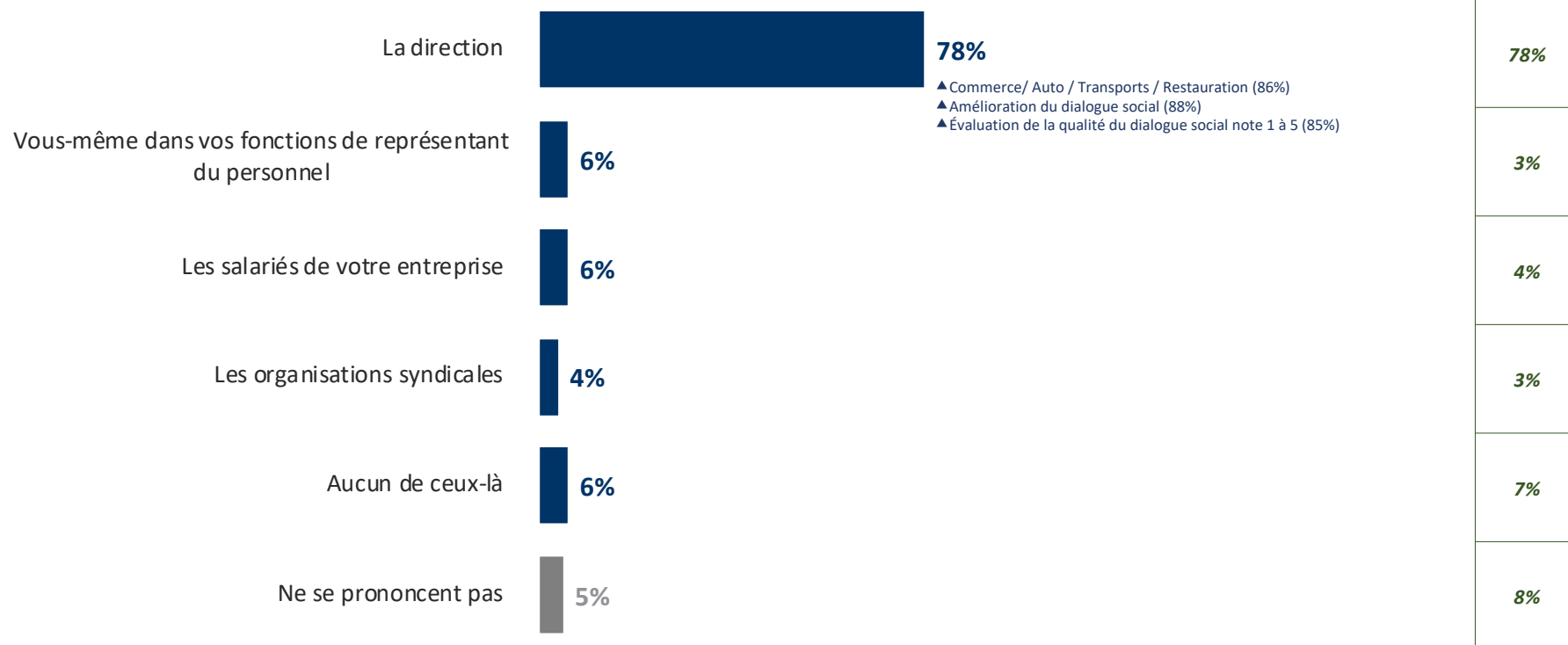
Rappel Décembre 2018



... la direction apparaissant de loin comme le seul acteur ayant à gagner de cette réforme aux yeux des élus du personnel

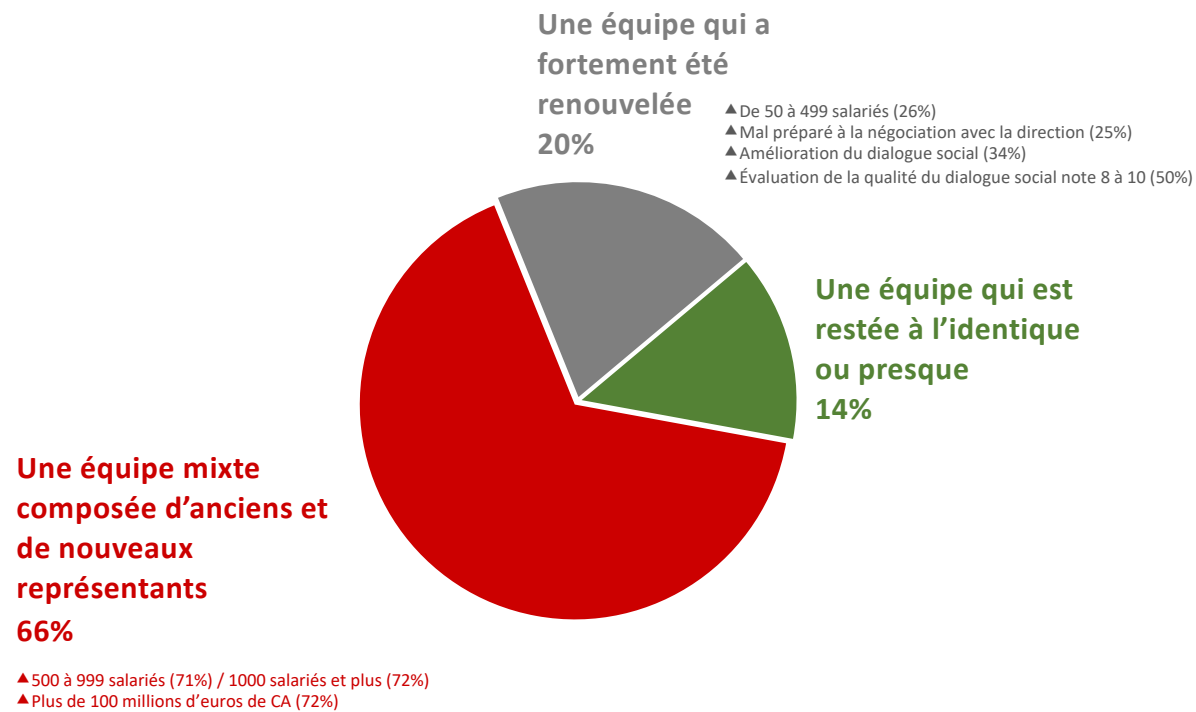
**QUESTION :** Selon vous, quels acteurs qui y gagnent le plus dans le passage en CSE ?

Rappel Décembre 2018



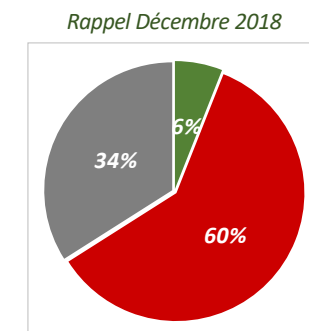
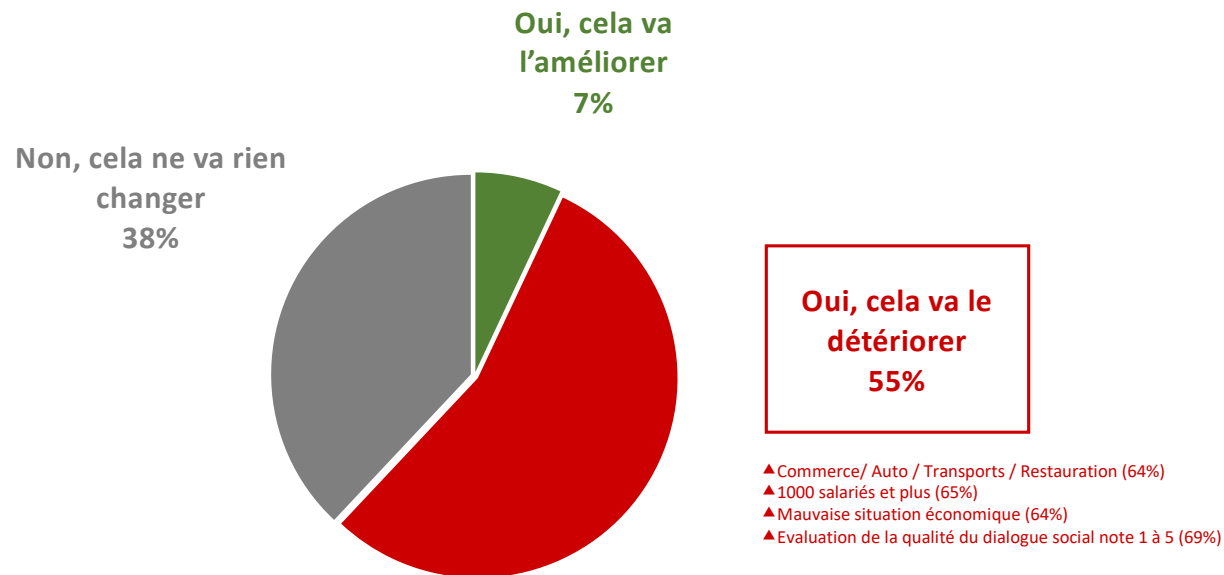
## Un renouvellement significatif des équipes avec 2/3 des équipes composées d'anciens et de nouveaux élus

**QUESTION :** Au sein de la nouvelle instance unique, l'équipe de représentants du personnel est-elle plutôt ?



Les élus restent pessimistes cette année vis-à-vis l'avenir du dialogue social au sein de leur entreprise suite au passage en CSE, quoique de manière plus mesurée qu'en 2018

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



## Un bilan mitigé : au mieux, l'impression d'un statu quo avec le système DP-CE

---

« Finalement **ça a changé assez peu de choses** à part qu'il y a moins d'élus. »

(Homme, élu depuis 2013, 1200 salariés, Enseignement, accord CSE depuis + de 8 mois)

« Je pense que **le dialogue social est toujours un peu pareil** vu que c'est le même directeur. »

(Femme, élue depuis 2003, 120 salariés, Informatique, accord CSE depuis + de 8 mois)

« **Pour les salariés il n'y pas trop de changements.** On fait les mêmes choses, les chèques vacances, le Noël. Eux parlent encore du CE. »

(Femme, élue depuis 2003, 120 salariés, Informatique, accord CSE depuis + de 8 mois)

Si, dans les retours d'expériences, le sentiment spontané est d'avoir perdu (en heures, en fréquence de réunions), la prise de recul sur ce que cette nouvelle organisation a profondément modifié donne le sentiment – presque étrange pour certains – que « rien n'a changé ».

Parmi les éléments qui alimentent cette impression de constance :

- les salariés restent très à distance des instances, des élus et enjeux liés à leur représentation au CSE ;
- le sentiment persistant que la qualité du dialogue social dépend avant tout de la bonne volonté de la direction.

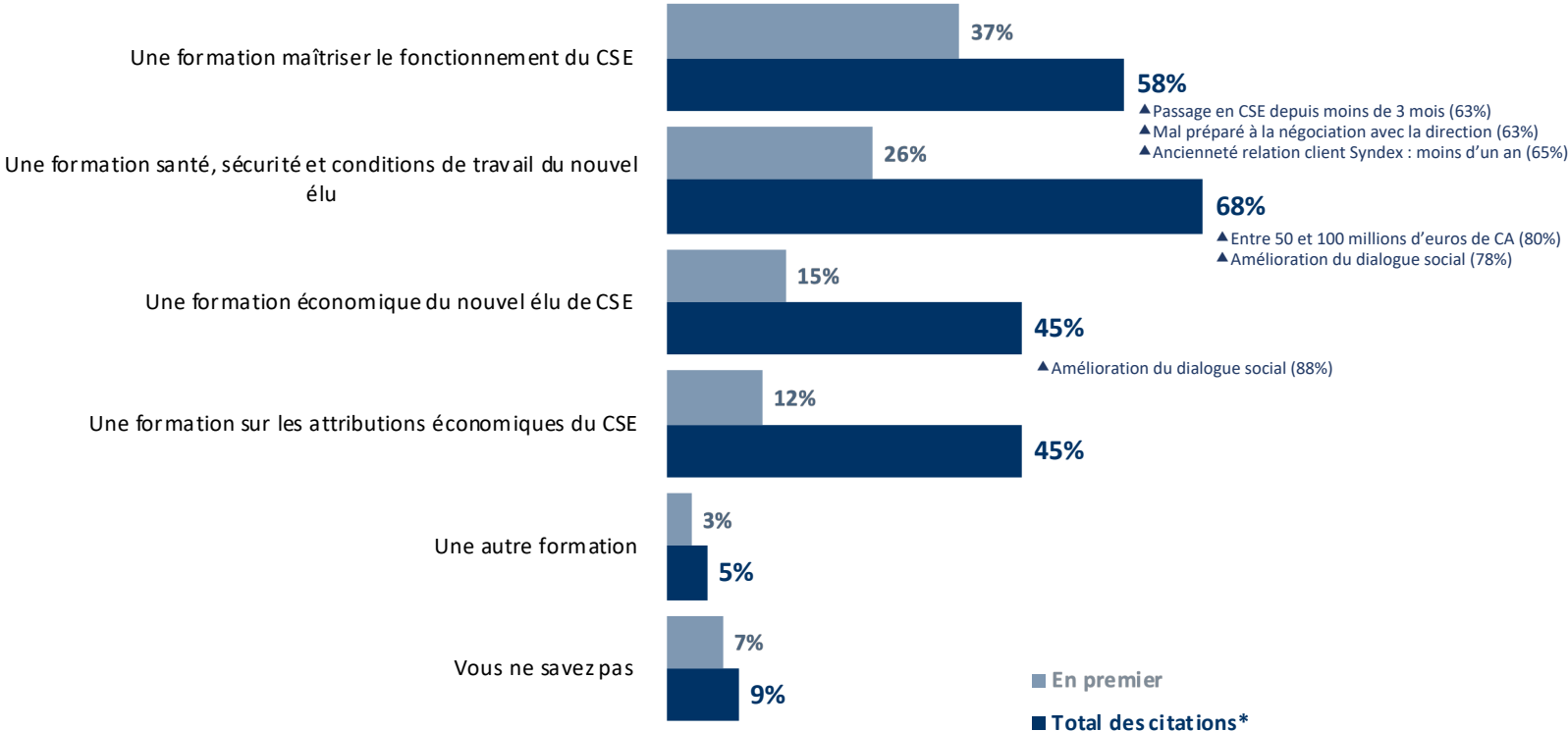
---

# Résultats de l'Étude

**Partie 2** > Un premier bilan qui permet de dessiner des pistes d'action pour les CSE

# Les formations liées à la maîtrise du fonctionnement du CSE sont plébiscitées en premier pour appréhender le rôle de représentant du personnel

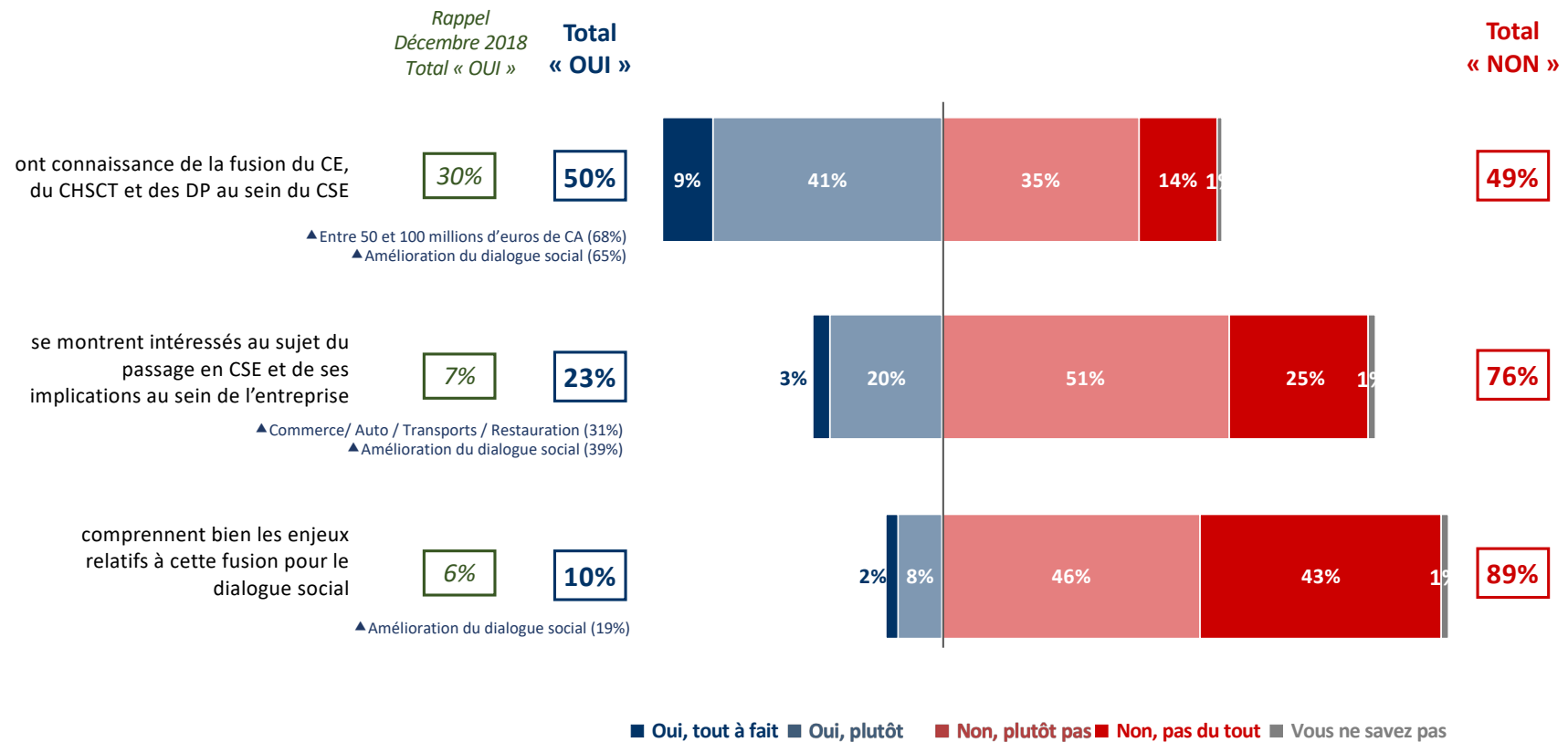
**QUESTION :** Parmi les formations suivantes, lesquelles vous paraissent les plus intéressantes pour appréhender votre nouveau/futur rôle de représentant du personnel ? En premier ? Et ensuite ?



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

# Contrairement aux élus, bien informés, le niveau de connaissance des salariés demeure perfectible cette année

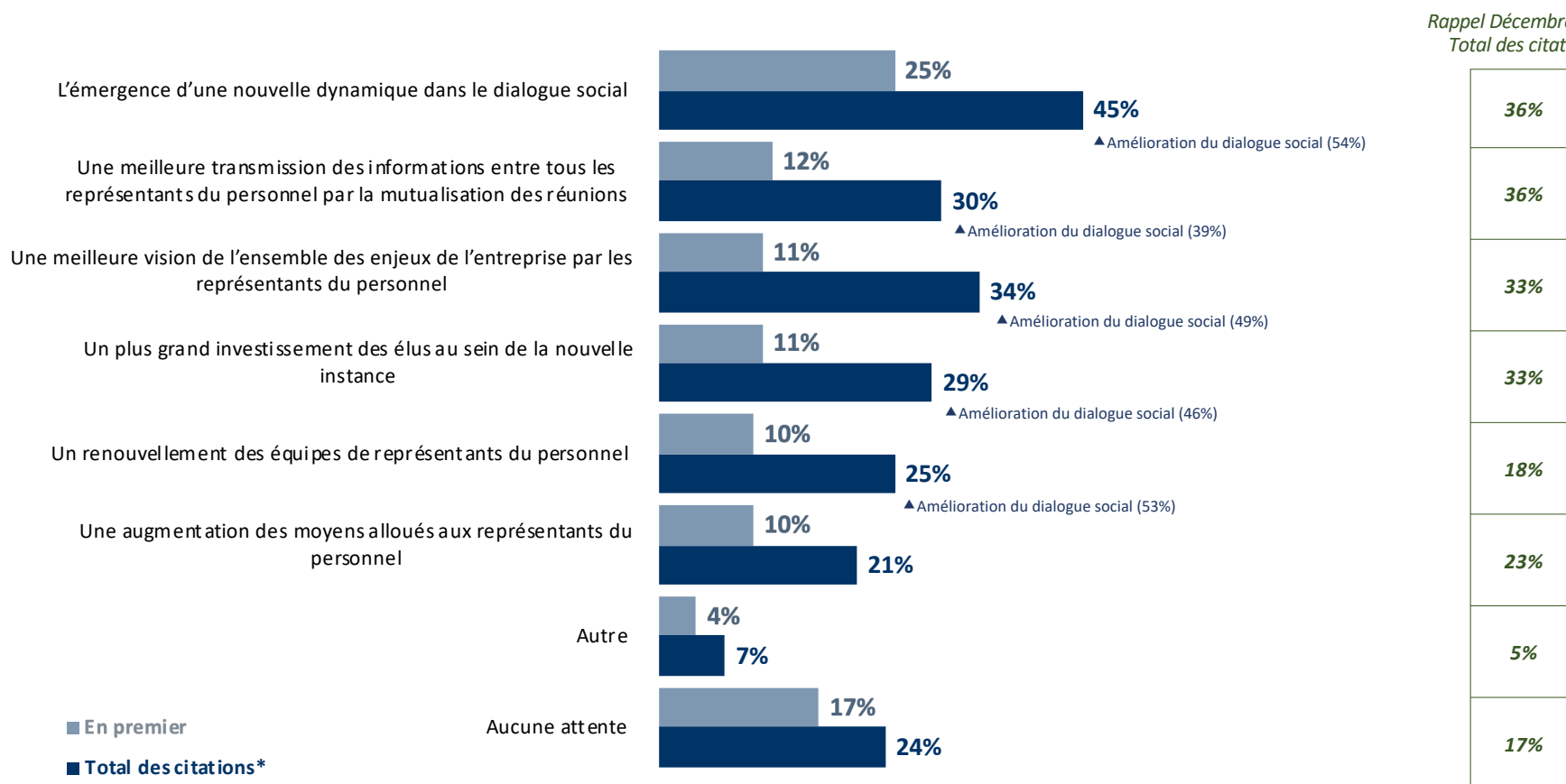
**QUESTION :** Diriez-vous que la majorité des salariés de votre entreprise... ?





## Des attentes plus fortes cette année vis-à-vis d'un nouveau souffle pour le dialogue social dans son entreprise

**QUESTION :** Quelles étaient 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

Un constat très mitigé selon les entreprises, avec néanmoins parfois de 'bonnes surprises'

---

**« Le dialogue social, avant 2013, il n'y en avait pas. Il n'y avait pas vraiment de représentant du personnel. Il y avait des délégués du personnel fictifs, essentiellement des assistants du directeur et des réunions faites pendant l'été pour qu'il n'y ait personne. »** (Homme, élu depuis 2013, 1200 salariés, Enseignement, accord CSE depuis + de 8 mois)

En plus mineur, dans certaines entreprises où le dialogue social était difficile, les négociations pour le CSE ont pu avoir une influence positive sur celui-ci :

- en permettant de **renouveler des instances abîmées par la « pratique »** (IRP fictifs, réunions pendant l'été, etc.) ;
- l'intérêt partagé de trouver un accord entre les élus du personnel et les dirigeants a, dans un cas, permis de **relancer la dynamique des échanges.**

## Un gain de transversalité et de transparence grâce à la fusion des instances ?

---

« Les réunions de CSE l'avantage, c'est que tous les sujets sont traités en même temps dans la même réunion. Avant il y avait le CE, DP et CHSCT. **La direction d'avant avait tendance à nous balader d'une instance à l'autre en disant 'ça c'est du ressort d'un tel ou un tel'** et ça différait la réponse. Là ils ne peuvent plus. »

(Femme, élue depuis 2003, 120 salariés, Informatique, accord CSE depuis + de 8 mois)

Le fait que les réunions de CSE soient multi-sujets présente l'intérêt de **partager davantage d'informations qui étaient autrefois circonscrites dans des réunions distinctes.**

Concrètement, cet aspect de la réforme représente souvent **un moyen de « reprendre la main » sur certains thèmes vis-à-vis desquels la direction pouvait être tentée de « botter en touche ».**

3

---

# Conclusions

## En bilan : les clés de succès de la nouvelle instance

---

### **Préserver les niveaux d'expertise**

- De la vigilance sur le temps accordé aux sujets santé et sécurité (ou bien la mise en place d'une CSSCT)
- Des invitations d'experts extérieurs pour les sujets santé et sécurité.
- S'organiser en groupe de travail.
- Encourager les élus à devenir responsables d'une problématique spécifique.
- Avoir recours à des formations.
- Réaliser des sessions préparatoires aux réunions de CSE.

### **Maximiser les moments d'échanges avec la direction**

- Un nombre de réunions de CSE relativement important.
- La possibilité de « dépasser » les horaires fixés des réunions de CSE (ce qui implique une forme de « souplesse » du côté de la direction pour bien faire les choses).
- Conserver le système des « consultations annuelles ».

### **Optimiser le partage d'information**

- Quand c'est possible, permettre aux suppléants d'assister aux réunions.
- Garder la main sur la production des PV.
- Réfléchir à la qualité des comptes rendus (pour que ceux-ci restent 'digestes' mais aussi pour qu'ils soient plus attractifs).