



GROUPE ALPHA
SECAFI-SEMAPHORES

1^{er} BAROMÈTRE DU GROUPE ALPHA RELATIF AU DIALOGUE SOCIAL

L'entreprise est-elle un lieu
de démocratie sociale ?





- 1 Un baromètre innovant p 06
- 2 Le CSE : un cadre légal légitimé par les attentes des parties p 07
- 3 Les thèmes du dialogue social p 11
- 4 Un faible niveau d'influence réciproque p 22
- 5 Les conditions du dialogue social de l'ère Covid p 28
- 6 Qu'en est-il des compétences ? p 32
- 7 L'entreprise est-elle prête pour une nouvelle forme de gouvernance ? p 35
- 8 La démarche méthodologique p 41
- 9 Présentation du Groupe Alpha p 46

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

De quoi sont faits les échanges entre directions d'entreprise et représentants du personnel ?

1

Les thèmes les plus abordés sont l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise.

92% des employeurs disent aborder l'organisation du travail en réunion de CSE, contre **85%** des représentants du personnel.

Sur la stratégie, **86%** des directions estiment en discuter souvent ou parfois, contre **74%** des représentants du personnel.

Sur la gouvernance, seules **32%** des directions sont favorables à mettre en place un Conseil d'Administration avec un tiers des salariés.

2

Des perceptions significativement différentes sur le partage des richesses.

62% des représentants du personnel estiment que le partage des richesses est rarement ou jamais discuté, quand, de l'autre côté, seules **38%** des directions d'entreprise considèrent que c'est le cas.

3

La lutte contre les discriminations est considérée comme prioritaire mais reste un champ insuffisamment investi.

Il s'agit d'un thème prioritaire pour **67%** des représentants du personnel et **55%** des employeurs. Mais **50%** des représentants des directions et **55%** des représentants du personnel indique que ce thème a rarement ou jamais été abordé en réunion de CSE au cours des 12 derniers mois.

4

Une thématique d'actualité ignorée dans les débats : le dialogue social n'est pas au rendez-vous de la décarbonation.

Plus de 80% des répondants estiment que la stratégie de décarbonation n'est rarement, voire jamais, évoquée dans les échanges.

5

Concernant les compétences, directions & élus convergent : le plan de développement des compétences doit faire l'objet d'une négociation renforcée.

Comment dépasser le cadre légal et innover dans les échanges ?

En ce qui concerne les informations-consultations :

- **88%** des représentants du personnel estiment que la direction répond seulement à une obligation légale.
- **Plus de 50%** des directions considèrent qu'in fine, il s'agit, avant toute chose, de répondre à une obligation légale.

91% des directions interrogées déclarent que les réunions du comité social et économique (CSE) sont un lieu de pédagogie mais, également, de remontées d'informations pour faire évoluer des projets.

Y a-t-il relation d'influence entre les parties prenantes de l'entreprise ?

Globalement, les débats en CSE ne permettent généralement pas à l'une ou à l'autre des parties de faire changer l'autre d'avis. Même si les directions pensent influencer davantage les représentants du personnel que l'inverse.

Les directions pensent retirer plus d'avantages aux réunions de CSE que les représentants du personnel.

Elles indiquent que les débats en CSE ont majoritairement fait changer d'avis les représentants du personnel sur quatre sujets : la qualité de vie au travail (QVT) et l'organisation du travail d'abord, puis la prévention des risques psychosociaux (RPS) et la stratégie ensuite. C'est sur ces mêmes sujets que les représentants du personnel seraient le plus susceptibles d'influencer les directions.



UN BAROMÈTRE INNOVANT



Depuis de nombreuses années, la France connaît une crise structurelle de confiance sociale et politique, marquée par des épisodes de forte tension sociale. En 2018, le mouvement des gilets jaunes a constitué une forme de mobilisation d'un genre nouveau, marquée par une colère sociale qui n'a pas véritablement trouvé à s'exprimer dans les organisations politiques ou syndicales existantes. Près de quarante ans après les lois Auroux, cette situation nous interroge sur la capacité du CSE et de l'entreprise à constituer un lieu de démocratie sociale.

Pour mieux comprendre les ressorts du dialogue social dans l'entreprise, le Baromètre du dialogue social du Groupe Alpha a pour ambition d'éclairer un aspect qui reste mal traité, celui des débats entre directions d'entreprise et représentants des salariés. Ceux-ci sont abordés à travers deux dimensions : les thèmes dont ils discutent et la perception de chacun sur sa capacité à faire évoluer l'autre partie.

L'objectif est d'assurer un suivi dans le temps pour cerner les évolutions, tant dans les thèmes abordés que dans la qualité du dialogue entre représentants du personnel et directions d'entreprise.

CE BAROMÈTRE INNOVE DE TROIS MANIÈRES :

- » Il s'adresse aux deux parties : représentants du personnel et représentants des directions d'entreprise.
- » Il mesure leurs écarts de perception sur les thèmes abordés dans les réunions du comité social et économique (CSE).
- » Il donne à voir dans quelle mesure les débats en CSE permettent de faire changer d'avis l'une et l'autre parties.

Le Groupe Alpha, de par sa position originale, œuvre auprès des directions d'entreprise et des représentants des salariés. Dans cette logique de mise en mouvement des acteurs de l'entreprise, le Groupe Alpha lance en 2022 son 1^{er} baromètre relatif à l'état du dialogue social.



LE CSE : UN CADRE LÉGAL LÉGITIMÉ PAR LES ATTENTES DES PARTIES

Le CSE apparaît clairement comme une instance permettant d'obtenir des informations et un lieu de débat construit autour d'une pluralité syndicale.

Pour les représentants du personnel, le CSE est d'abord une instance d'information permettant de satisfaire un besoin de compréhension (**97%** d'entre eux le pensent), au sein de laquelle les syndicats doivent faire valoir leur point de vue (pour **81%** d'entre eux).

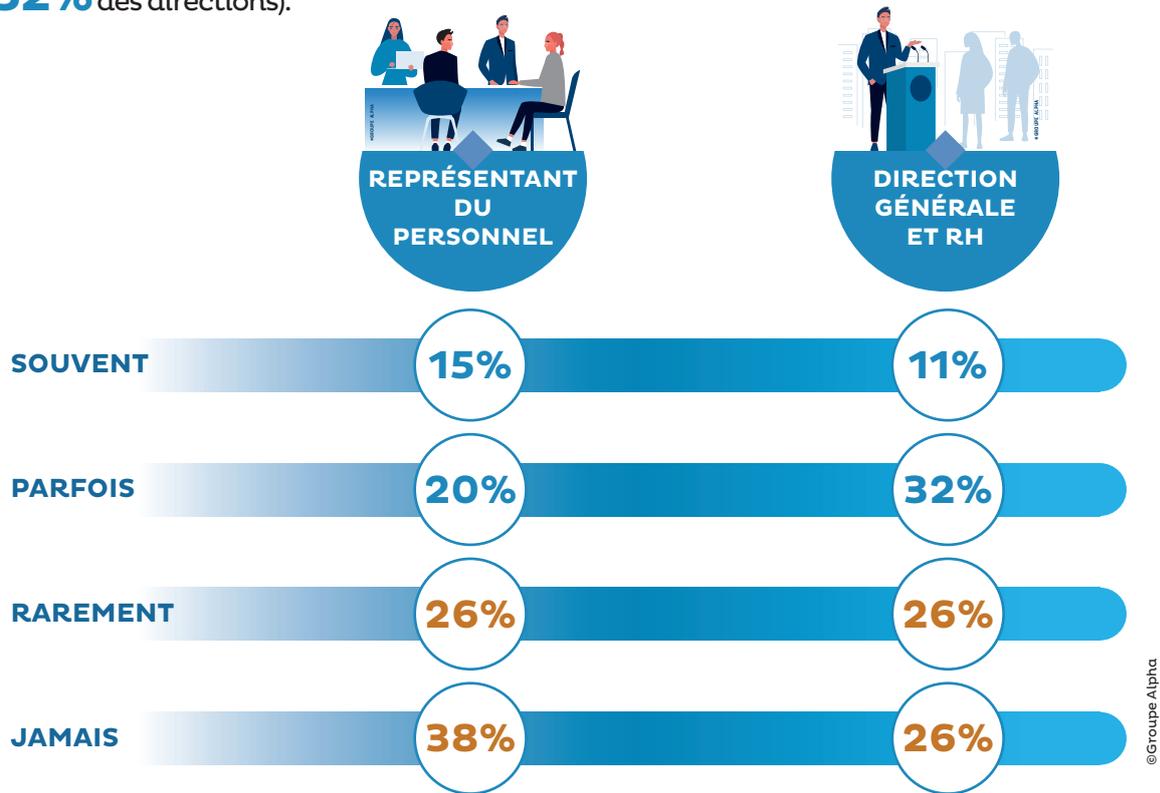
Pour les directions, il s'agit d'une instance où elles doivent avant tout expliquer les sujets (pour **94%** d'entre elles) et identifier les objections pour y répondre (pour **91%** d'entre elles). De ce point de vue, il y a une bonne compatibilité entre les attentes des deux parties et chacune est dans son rôle.

Mais le CSE est aussi un endroit où les représentants du personnel pensent qu'ils doivent faire des propositions (**94%** d'entre eux le pensent, sans grande différence selon l'organisation d'appartenance), ce que partagent les directions à la quasi-unanimité, avec l'objectif de les prendre en compte (**91%** d'entre elles indiquent tout à fait ou plutôt oui), même si, selon les représentants du personnel, c'est rarement le cas.

C'est sous la contrainte de la loi que ce rôle du CSE est possible. Globalement, les deux parties considèrent qu'il s'agit surtout de répondre à une obligation légale, mais ce point est surtout souligné par les représentants du personnel (**50%** des directions, contre **88%** des représentants du personnel).

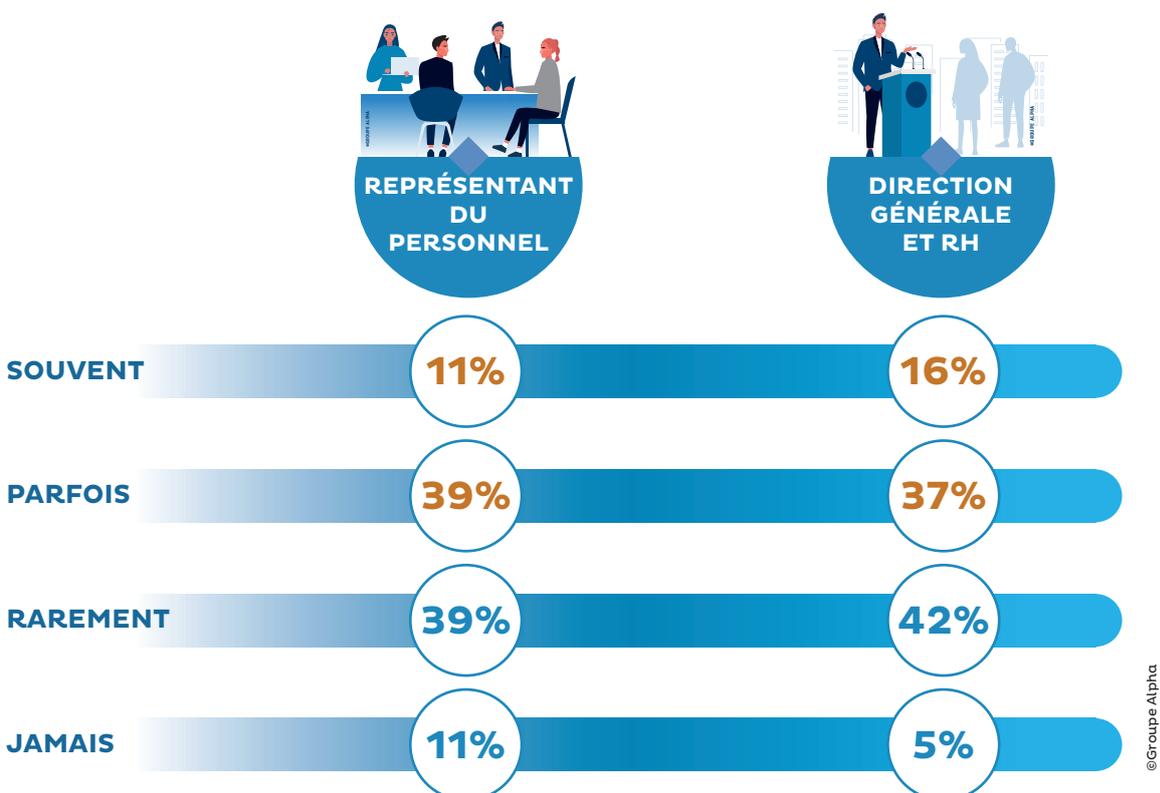
Le CSE doit-il bénéficier du même pouvoir de négociation que les organisations syndicales présentes dans l'entreprise ?

» Il y a convergence entre les parties prenantes sur ce sujet : le CSE ne doit pas avoir le même pouvoir de négociation que les OS de l'entreprise (**64%** des élus y sont opposés contre **52%** des directions).



Pensez-vous que le CSE se préoccupe suffisamment de la question de la formation des salariés et de l'évolution de leurs compétences ?

» IRP et Directions convergent sur ce point : **50%** des élus et **53%** des directions pensent que le CSE est impliqué sur ce sujet de l'évolution des compétences, pour autant, les deux parties prenantes restent très divisées sur le sujet.



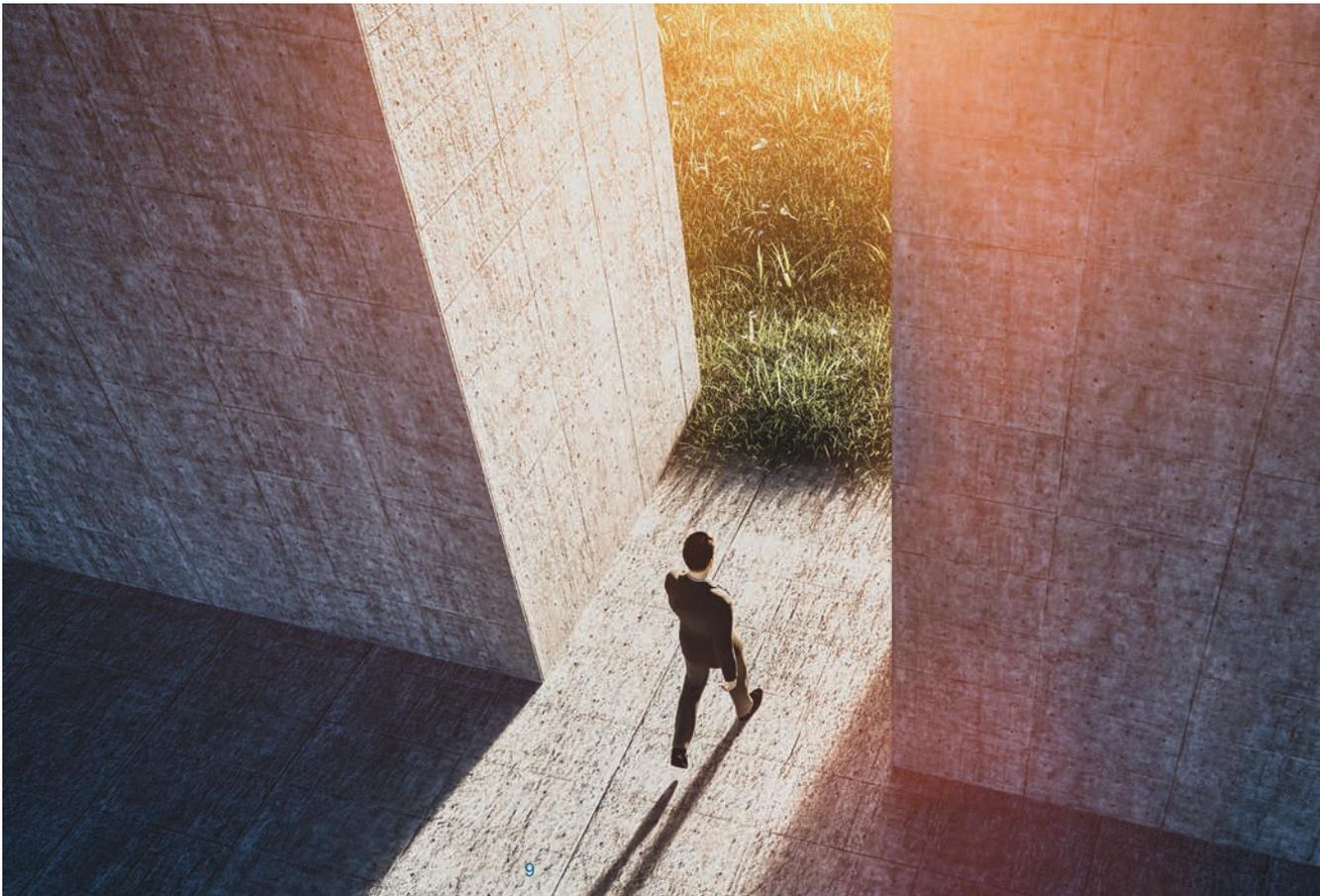


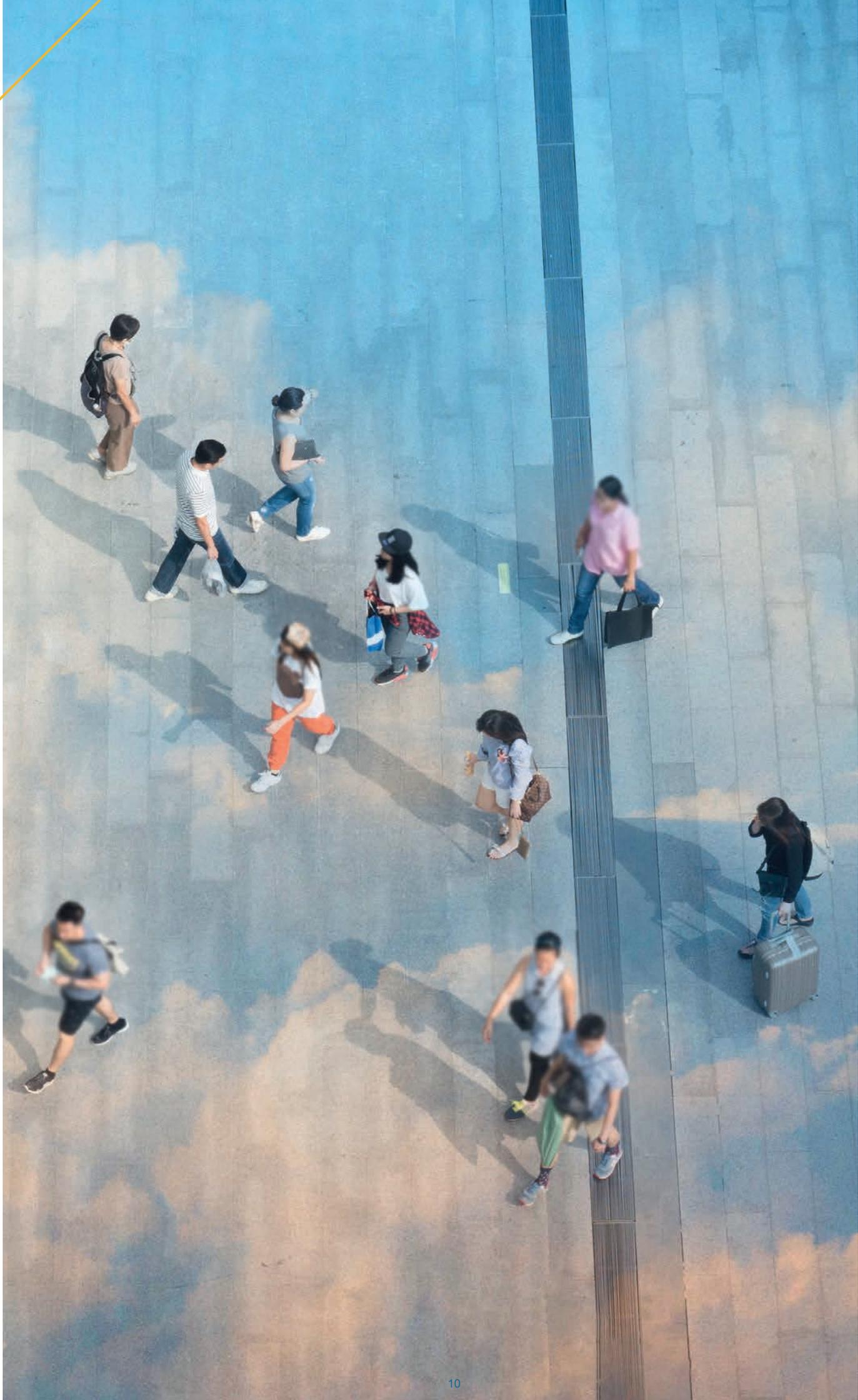
NOTRE REGARD

Si les vertus du dialogue social sont partagées, l'obligation légale reste un élément déclencheur et structurant du débat dans l'entreprise, quelle que soit sa taille. Il y a donc une responsabilité et une légitimité du législateur à régulièrement soutenir et à enrichir ce rôle.

Sans doute sous-utilisé aujourd'hui, le dialogue social peut être un vecteur d'amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise s'il est organisé et structuré de façon à recueillir et à étudier les propositions des représentants du personnel. Cela suppose également des élus formés et disposant de moyens adaptés pour leur permettre d'être forces de propositions.

Il subsiste par ailleurs un malentendu potentiel. Là où les directions envisagent une pédagogie de leurs projets, les élus attendent certes des éléments de compréhension, mais aussi une réelle capacité de contre-propositions, sur le fond plutôt qu'à la marge : faire valoir leur point de vue. Il ne s'agit pas seulement pour eux de contribuer au projet défini par la direction, mais de pouvoir le challenger, y compris dans ses objectifs ou ses alternatives.





LES THÈMES DU DIALOGUE SOCIAL

L'analyse des thèmes évoqués en CSE révèle, tout d'abord, qu'en moyenne, les directions pensent les aborder un peu plus fréquemment que les élus, malgré un écart faible. Le calcul d'un indice de diversité est de 60 pour les directions et de 50 pour les élus.

Pour autant, il ne faut pas trop rapidement conclure que les acteurs ne se saisissent pas des sujets peu abordés en CSE, mais plutôt qu'ils n'en font pas nécessairement une matière pour leur dialogue social.

Indice de diversité : Cet indice est construit à partir des réponses concernant l'ensemble des thèmes débattus en réunion de CSE.

Quatre catégories de thèmes émergent

1

Les plus abordés :
l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise

2

Là où les points de vue divergent fortement :
le partage des richesses

3

Là où c'est prioritaire mais insuffisamment investi :
la lutte contre les discriminations

4

Le thème d'actualité ignoré dans les débats :
la décarbonation



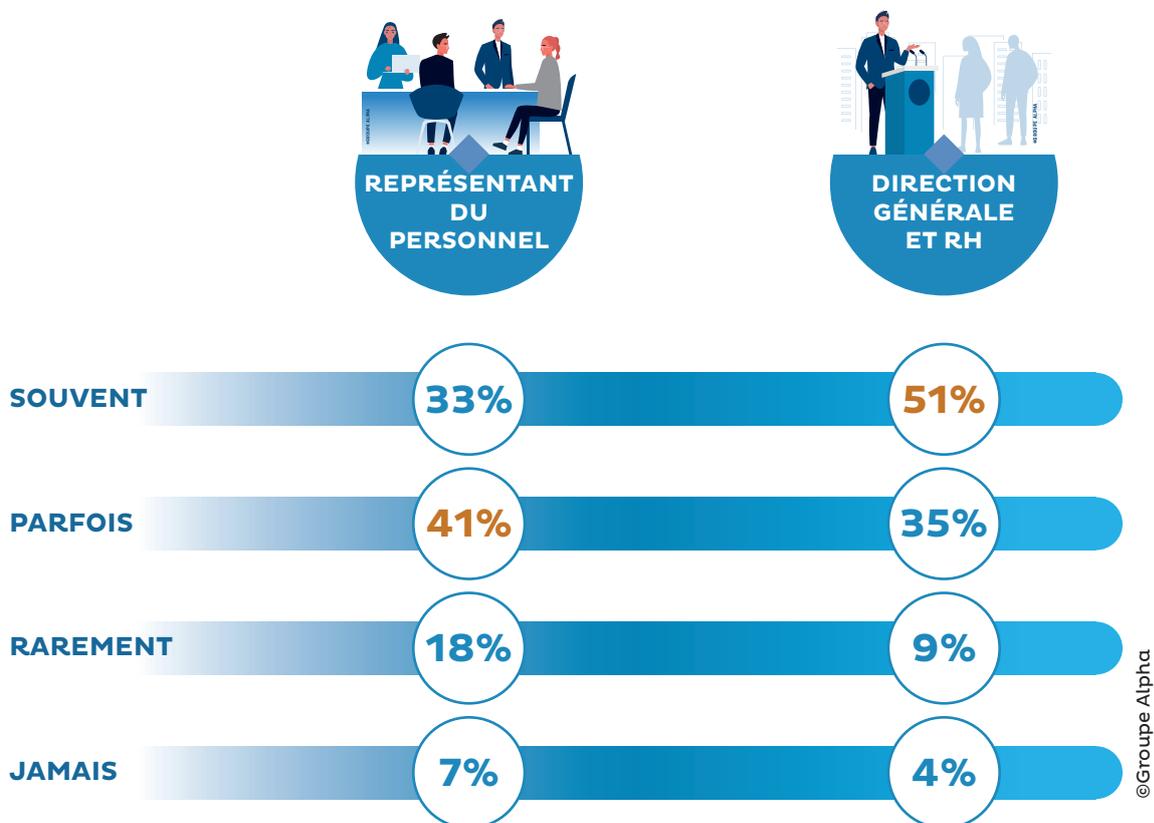


L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE AU CŒUR DES DÉBATS

»» La stratégie de l'entreprise et l'organisation du travail sont souvent à l'ordre du jour des réunions de CSE selon les représentants du personnel et ceux des directions.

»» Sur la stratégie, **86%** des représentants des directions estiment en discuter souvent ou parfois, contre **74%** des représentants du personnel.

La stratégie de l'entreprise a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?



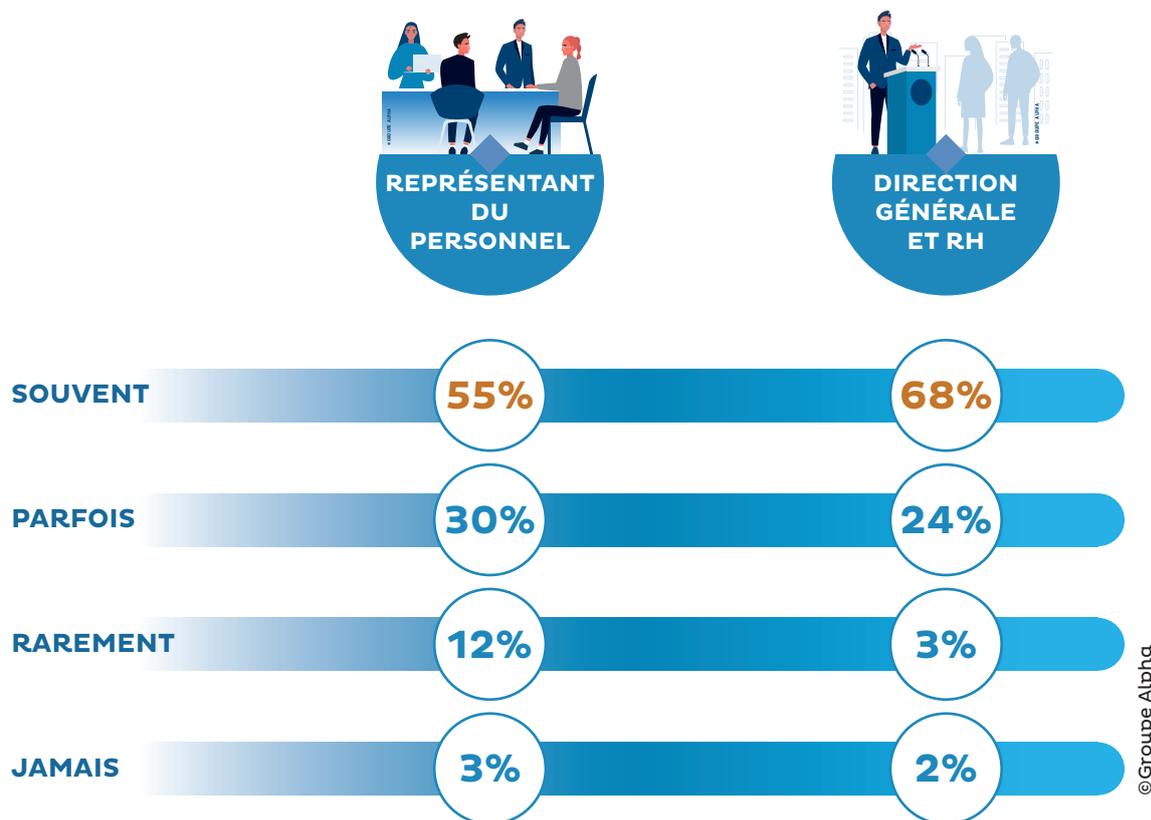
Plus spécifiquement, sur les sujets relatifs au travail :

» C'est celui de l'organisation du travail qui est le plus abordé dans les réunions de CSE. **92%** des représentants de direction considèrent que c'est souvent ou parfois le cas, contre **85%** des représentants du personnel.

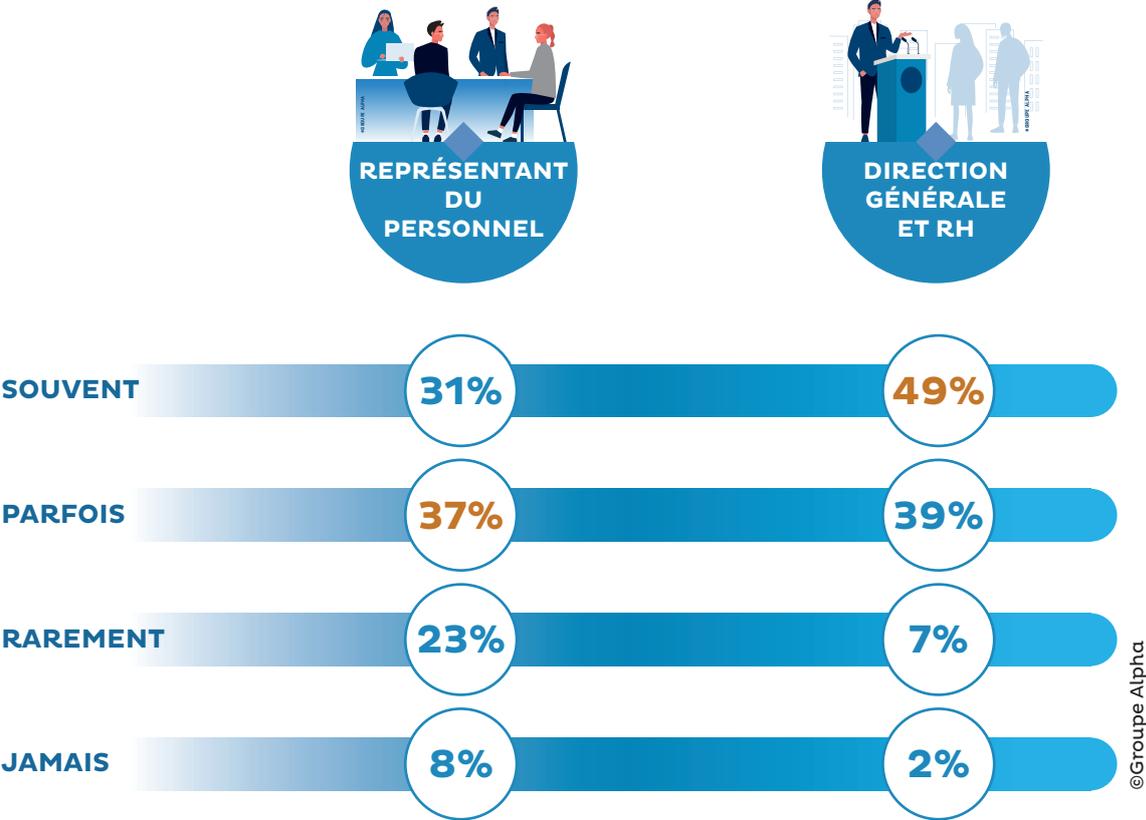
» C'est sur le sujet de la QVT que les écarts sont le plus marqués, avec près de 20 points d'écart entre les directions d'entreprise qui considèrent, pour **88%** d'entre elles, en discuter souvent ou parfois en réunion de CSE, contre **68%** des représentants du personnel.

» S'agissant de la prévention des RPS, **75%** des directions considèrent que le sujet est souvent ou parfois évoqué, contre **65%** des représentants du personnel.

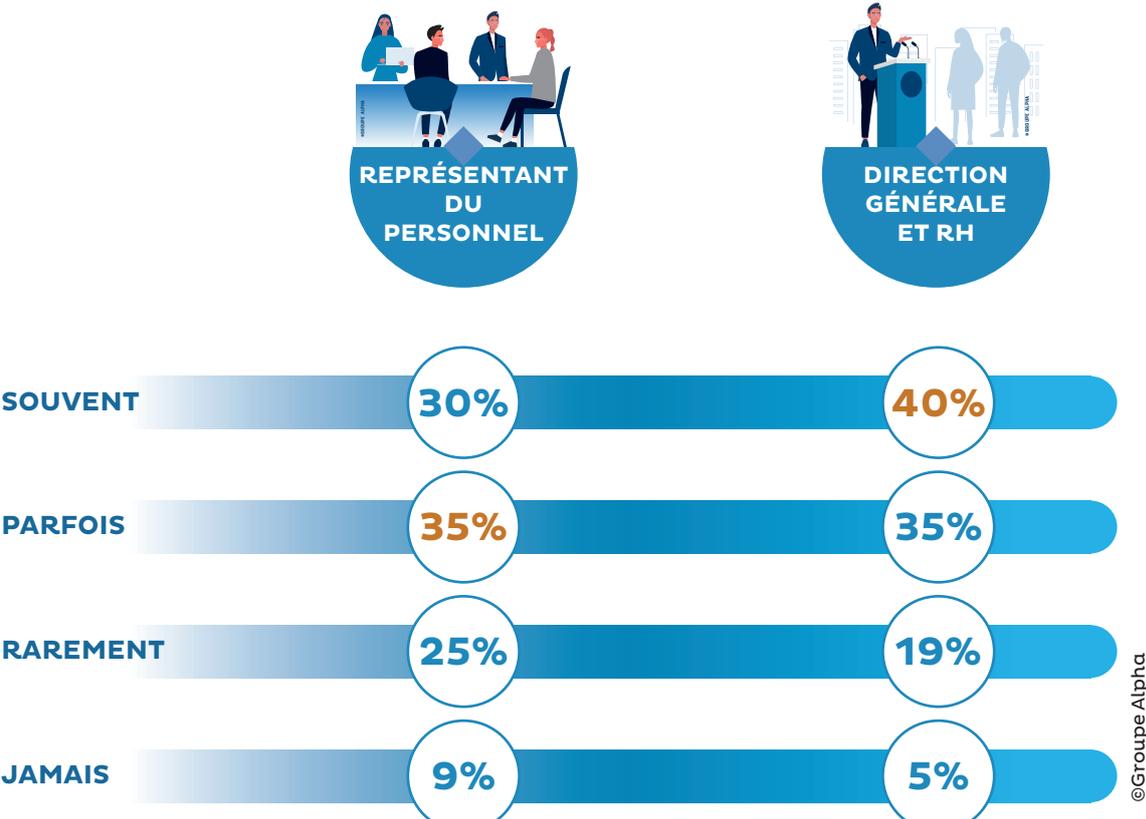
L'organisation du travail a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?



La qualité de vie au travail a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?



La prévention des risques psychosociaux a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?





NOTRE REGARD

Il y a finalement peu d'écart entre la perception des directions et celle des représentants du personnel sur la fréquence de discussion concernant la stratégie de l'entreprise dans les réunions de CSE. Cela pourrait être lié à la consultation annuelle obligatoire sur la stratégie d'entreprise instaurée par loi de sécurisation de l'emploi de 2013.

Les sujets relatifs aux conditions de travail et à la vie quotidienne au travail ont été des sujets porteurs dans le contexte de la crise sanitaire. La création du CSE et la disparition du CHSCT n'ont pas réduit la place de ces sujets dans le débat.

La qualité de vie au travail et les modalités de l'organisation de l'entreprise peuvent être des lieux concrets de convergence et de production d'évolutions par le dialogue. Pour y parvenir, il est nécessaire que les acteurs définissent ensemble les enjeux et objectifs dans leur entreprise pour mieux identifier les leviers d'action.



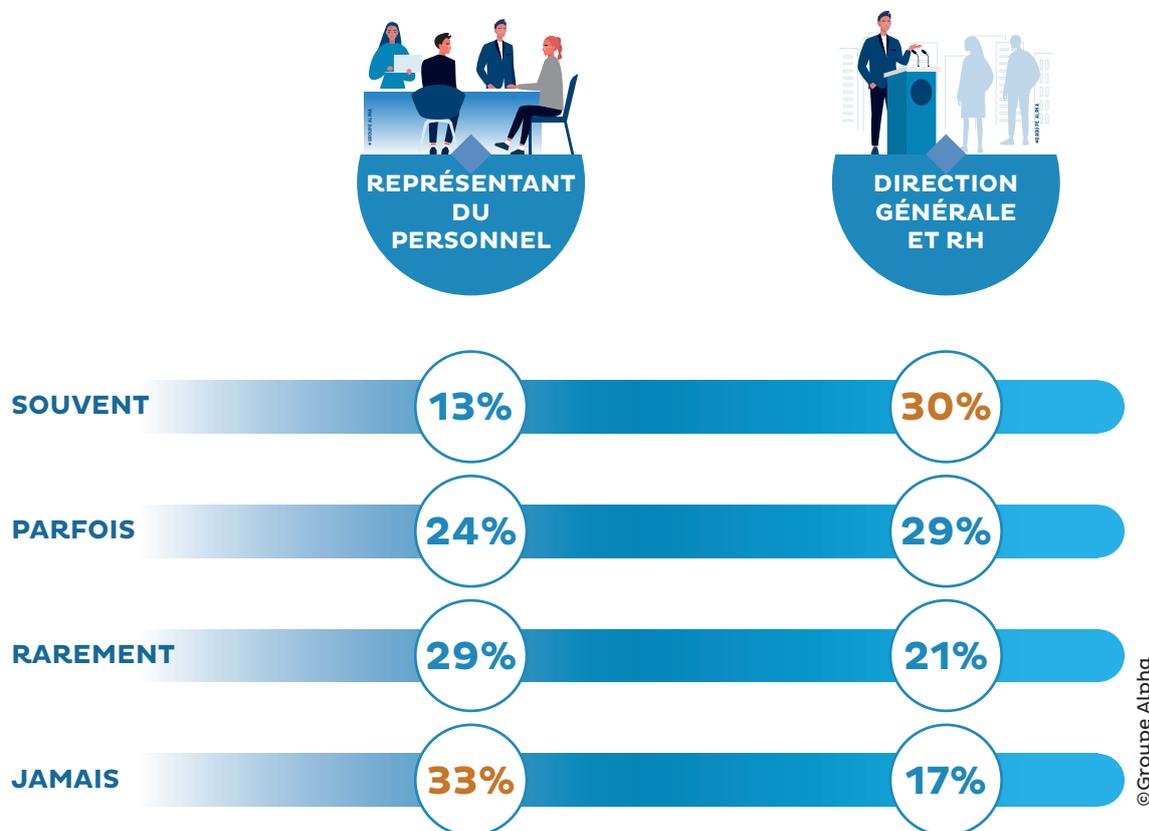


DES PERCEPTIONS SIGNIFICATIVEMENT DIFFÉRENTES SUR LE PARTAGE DES RICHESSES

»» Représentants du personnel et directions d'entreprise apprécient très différemment la place prise par le partage des richesses.

»» **62%** des représentants du personnel estiment que le partage des richesses est rarement ou jamais discuté, quand, de l'autre côté, seules **38%** des directions d'entreprise considèrent que c'est le cas.

Le partage des richesses créées dans l'entreprise a-t-il été abordé en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?





NOTRE REGARD

Les représentants du personnel expriment un déficit de dialogue sur la question du partage des richesses, à rebours d'un contexte où les tensions inflationnistes et la sortie de crise font du pouvoir d'achat un thème très commenté du débat public.

La question du partage des richesses relève des délégués syndicaux puisque ce sont eux qui négocient sur les salaires et les primes mais aussi sur l'intéressement et la participation.

Le sujet est également abordé dans les réunions de CSE mais celui-ci n'a pas d'attribution particulière en la matière. Il peut en résulter une perception différente sur la place à accorder à ce sujet en CSE.

Par ailleurs, l'écart peut s'expliquer par le contexte spécifique à la crise sanitaire : un grand nombre de réunions de négociation ont été reportées et de nombreuses entreprises ont gelé les salaires. Il peut en résulter une différence d'appréciation entre élus et directions sur le fait que le sujet ait été abordé ou non en CSE. Le fait qu'il y ait eu moins de discussions sur les augmentations de salaires et les primes est illustré par la diminution du nombre d'accords. En 2020, il y a eu 2 600 accords de moins.



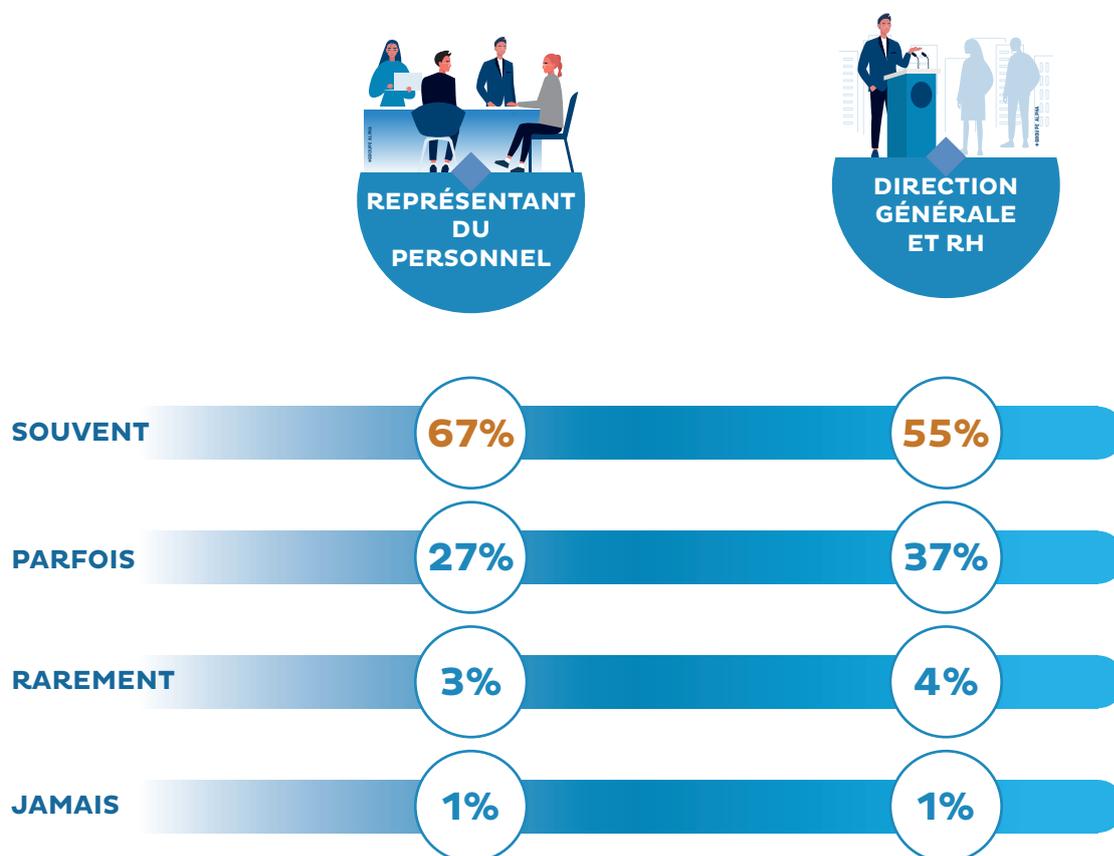


LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS EST CONSIDÉRÉE COMME PRIORITAIRE MAIS RESTE UN CHAMP INSUFFISAMMENT INVESTI

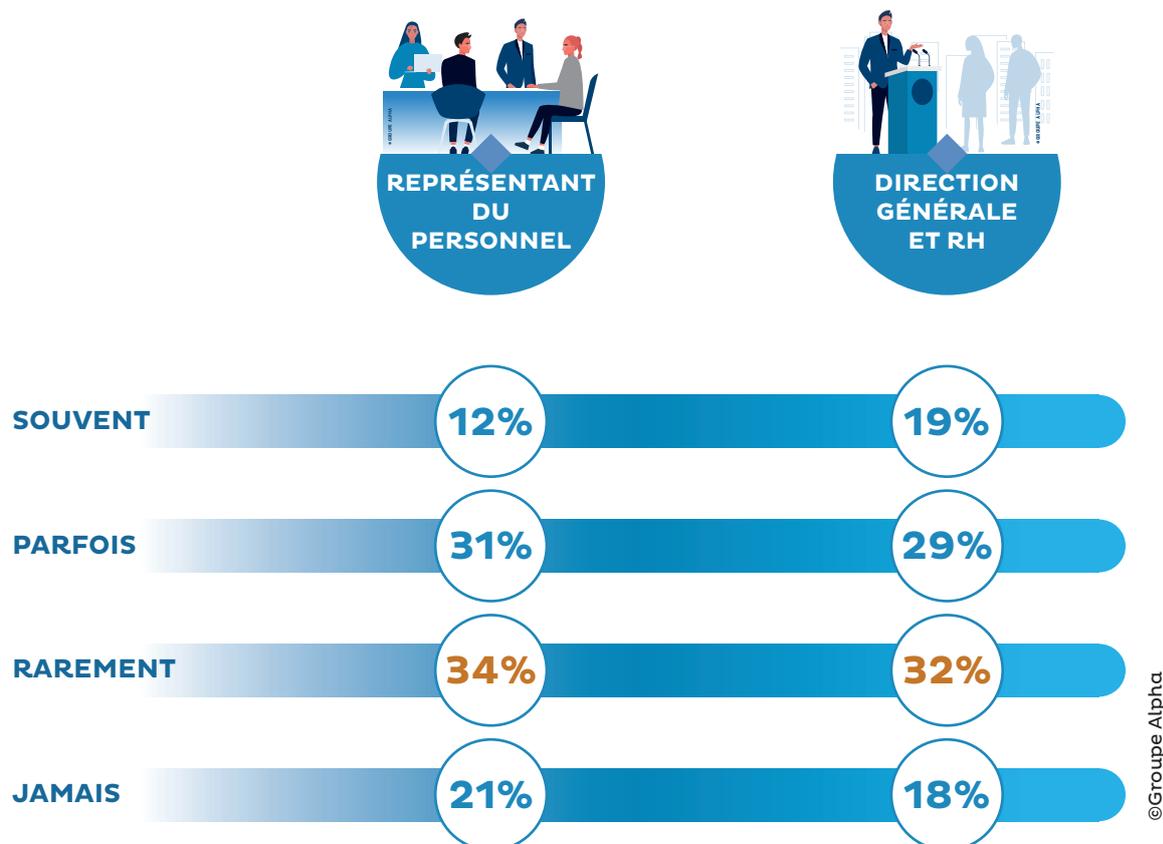
»» Représentants du personnel et directions d'entreprise s'accordent presque unanimement à considérer comme prioritaire la lutte contre toutes les formes de discriminations au travail.

»» Une majorité de répondants représentants du personnel et de directions considèrent que ce thème n'est rarement, voire jamais, abordé. En réunion CSE, cette situation est plus marquée dans les entreprises de petite taille.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Combattre toutes les discriminations au travail est une priorité.



La lutte contre les discriminations a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?



NOTRE REGARD

L'apparente contradiction entre l'affirmation de cette priorité et le fait que ce sujet soit peu abordé dans le dialogue social pourrait être le reflet d'une convergence sur l'objectif, mais assortie d'une insuffisance d'outils et d'appropriation. Le fait que le sujet semble mieux traité dans les entreprises de plus de 5 000 salariés pourrait refléter une mise en œuvre de moyens plus adaptés à la problématique. Il manque une approche structurée pour mesurer les discriminations et agir résolument sur elles. Cette situation peut conduire à sous-estimer les effets en interne et à l'externe de pratiques délétères ou discriminantes.

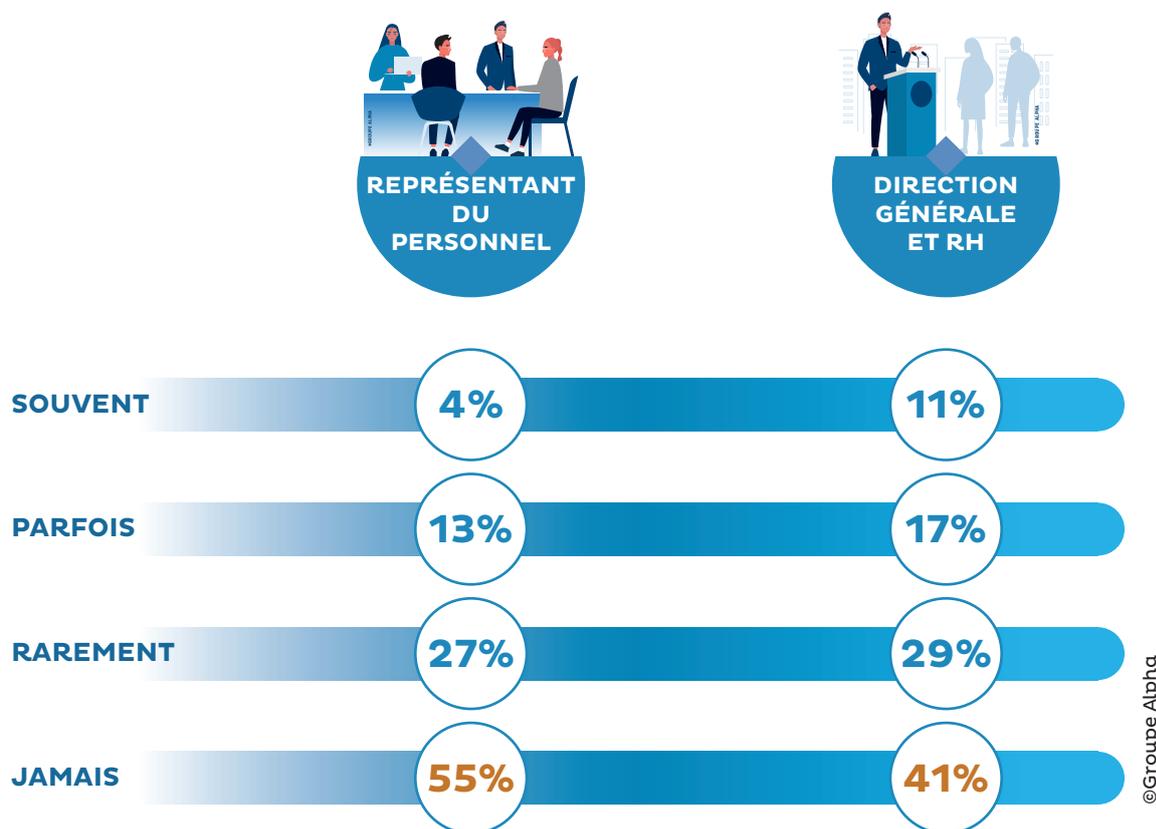
Nous invitons les acteurs du dialogue social à se former de façon commune pour se forger un socle de compréhension et de connaissances sur ces problématiques, puis pour définir conjointement les outils méthodologiques d'action et de lutte contre les discriminations dans l'entreprise, potentiellement au travers d'accords d'entreprise.



LA DÉCARBONATION EST UN THÈME IGNORÉ DES DÉBATS

Plus de 80% des répondants estiment que la stratégie de décarbonation n'est rarement, voire jamais, évoquée.

La stratégie de décarbonation de votre entreprise a-t-elle été abordée en réunion de CSE sur les 12 derniers mois ?



Il est surprenant que la décarbonation des entreprises soit si peu évoquée au regard de l'adaptation nécessaire des entreprises aux enjeux de transition environnementale et à la pérennité des conditions d'exercice de leur activité : évolutions des produits/services, modalités de réalisation/fabrication, sources d'énergie, transports et mobilité des salariés...

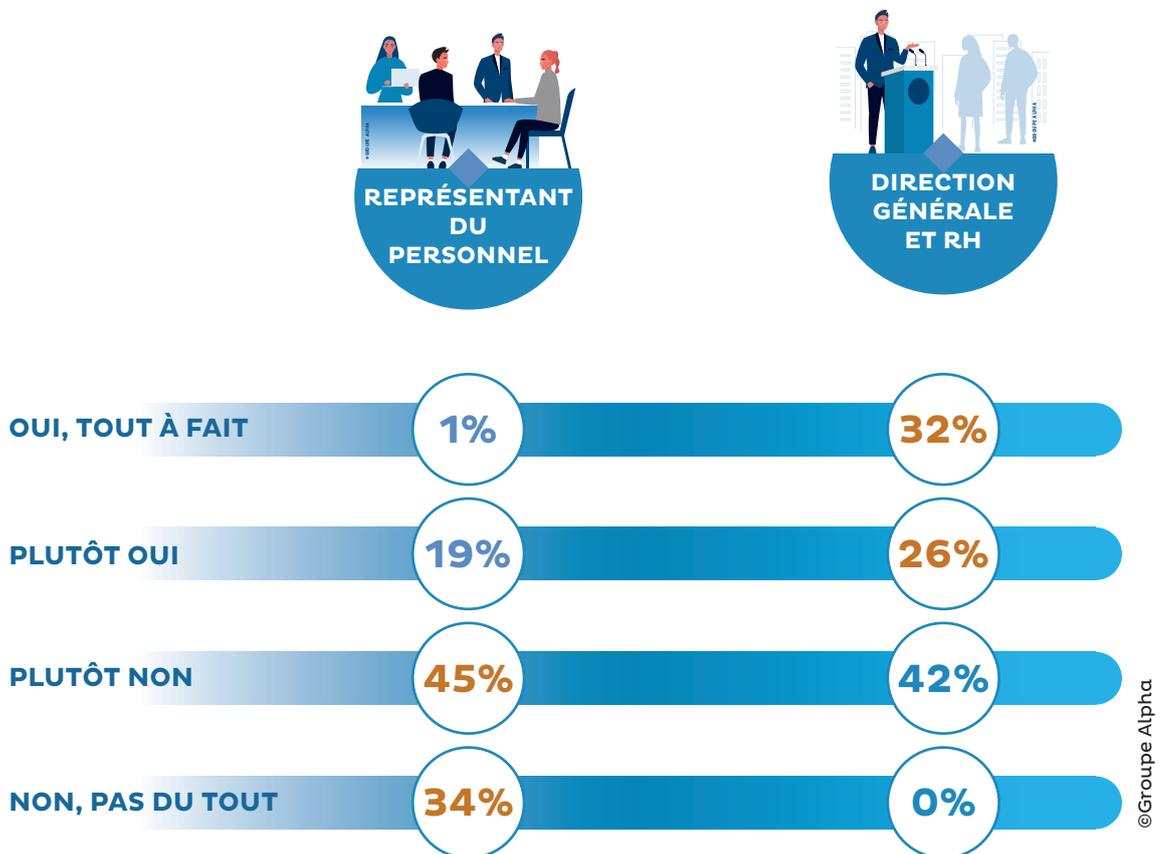
Si les entreprises semblent se saisir de ce sujet comme objet de communication externe, on peut s'interroger sur la faible présence du sujet dans le débat interne à l'entreprise. Il est nécessaire que les engagements environnementaux exprimés par les entreprises ainsi que les enjeux de transformation liés à la décarbonation se traduisent pleinement en leur sein en y associant les représentants du personnel et les salariés.



NOTRE REGARD

La loi Climat étend les missions du CSE aux enjeux de la transition écologique. Chaque projet faisant l'objet d'une procédure d'information et de consultation du CSE devra prendre en compte les conséquences environnementales des activités de l'entreprise. La décarbonation pourrait donc, à l'avenir, devenir un thème plus fréquemment discuté dans les réunions de CSE.

L'effort de formation, réalisé par votre entreprise, vous paraît-il suffisant pour faire face aux transformations liées aux enjeux environnementaux ?



58% des directions considèrent que les enjeux de transition écologiques sont couverts par la formation en entreprise, alors que **79%** des représentants du personnel pensent le contraire.



NOTRE REGARD

Un besoin fortement exprimé par les élus. Se former pour accompagner les transformations.

UN FAIBLE NIVEAU D'INFLUENCE RÉCIPROQUE

Des indices d'influence inférieurs à 50

Nous avons calculé un indice d'influence afin de mesurer le point de vue de chaque partie sur sa capacité à faire changer d'avis l'autre partie à travers les débats en CSE.

L'indice d'influence est de **44** pour les entreprises et de **28** pour les salariés. Cela met en évidence deux enseignements :

1. Les indices d'influence de la direction et des représentants du personnel sont inférieurs à 50, ce qui révèle que les débats en CSE ne permettent généralement pas à l'une des parties de faire changer d'avis l'autre partie.
2. L'indice d'influence des directions est supérieur à celui des représentants du personnel, ce qui signifie que les premières pensent influencer davantage les seconds que l'inverse.

Dans le détail, sur aucun des sujets, les parties n'indiquent que les débats en CSE ont souvent fait changer d'avis l'autre partie.

Sur aucun des sujets, les représentants du personnel n'indiquent que les débats en CSE ont fait changer d'avis les directions.

Les directions constatent que les débats en CSE ont majoritairement fait changer d'avis les représentants du personnel sur quatre sujets :

» La QVT et l'organisation du travail d'abord, puis la prévention des RPS et la stratégie ensuite.

» La réciproque n'est pas vraie mais l'organisation du travail, la prévention des RPS et la QVT restent les sujets sur lesquels les représentants du personnel seraient le plus susceptibles d'influencer les directions.

Le plus gros écart concerne la stratégie (près de 50 points d'indice thématique), suivie des relations de l'entreprise avec le territoire et le partage des richesses (près de 40 points d'écart) et la stratégie de décarbonation. Sur ces thèmes, le rapprochement des points de vue semble particulièrement difficile. Ceci justifierait une double prise en charge : par le CSE et par des administrateurs salariés plus nombreux, et plus influents.

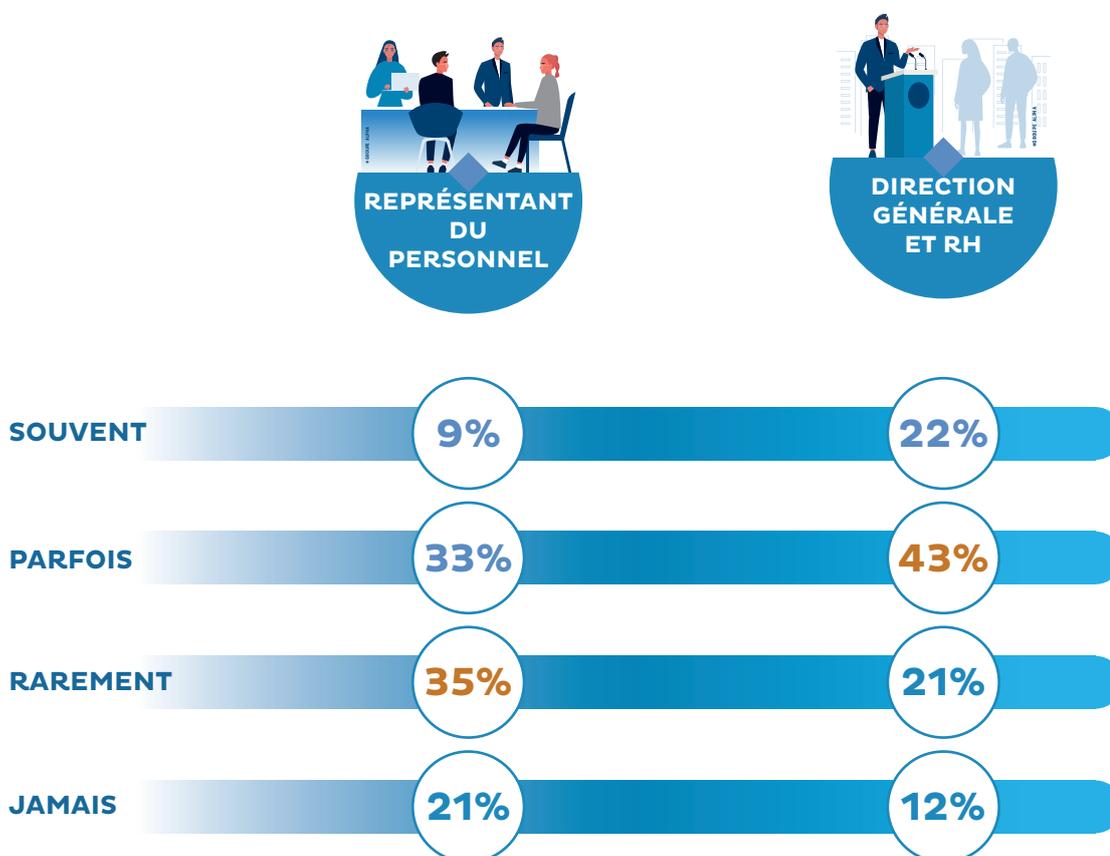
Les principaux thèmes d'influence

Le travail et son organisation, une sphère d'influence potentielle pour les représentants du personnel.

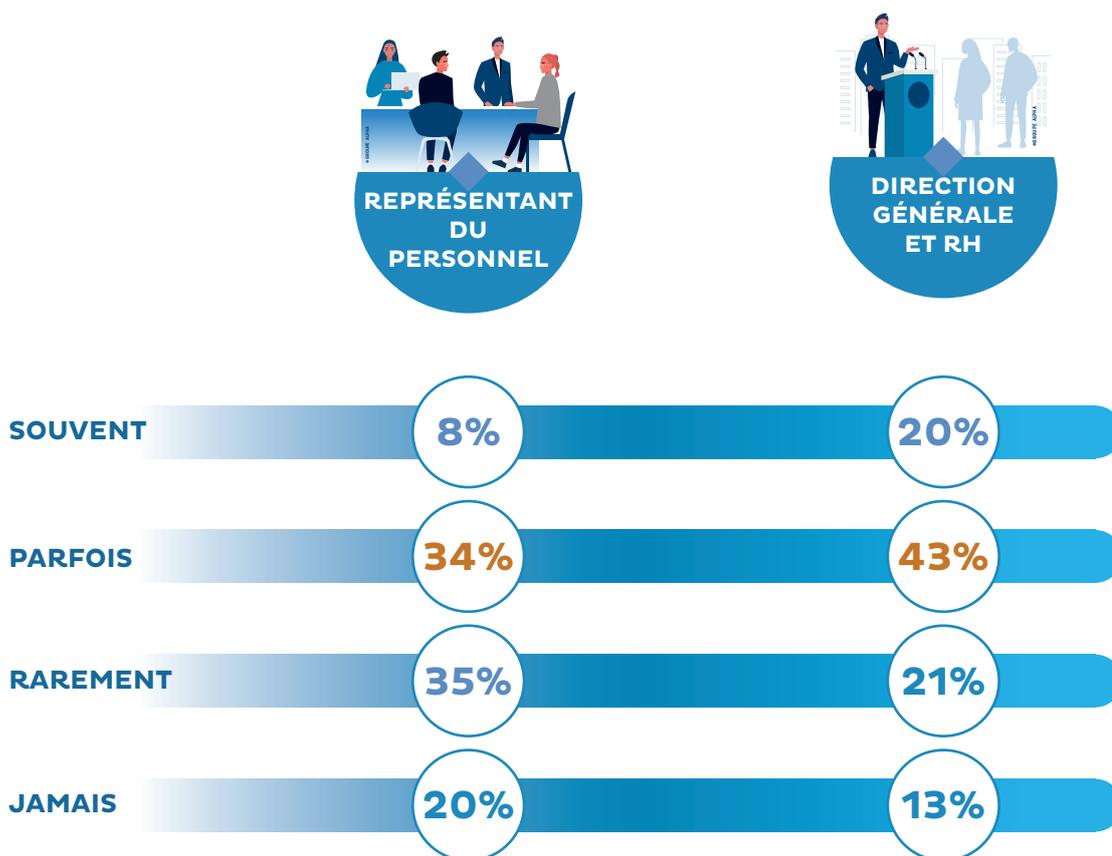
Les directions indiquent majoritairement que les débats en CSE ont fait changer d'avis les représentants du personnel, d'abord sur la QVT et l'organisation du travail, puis sur la prévention des RPS. La réciproque n'est pas vraie mais ces trois thèmes restent ceux sur lesquels les représentants du personnel seraient le plus susceptibles d'influencer les directions.

On peut notamment penser que si la crise sanitaire a permis de rapprocher les points de vue, c'est en partie sur les questions d'organisation du travail.

Pensez-vous que les débats en CSE ont fait changer le point de vue de l'autre partie sur la QVT ?

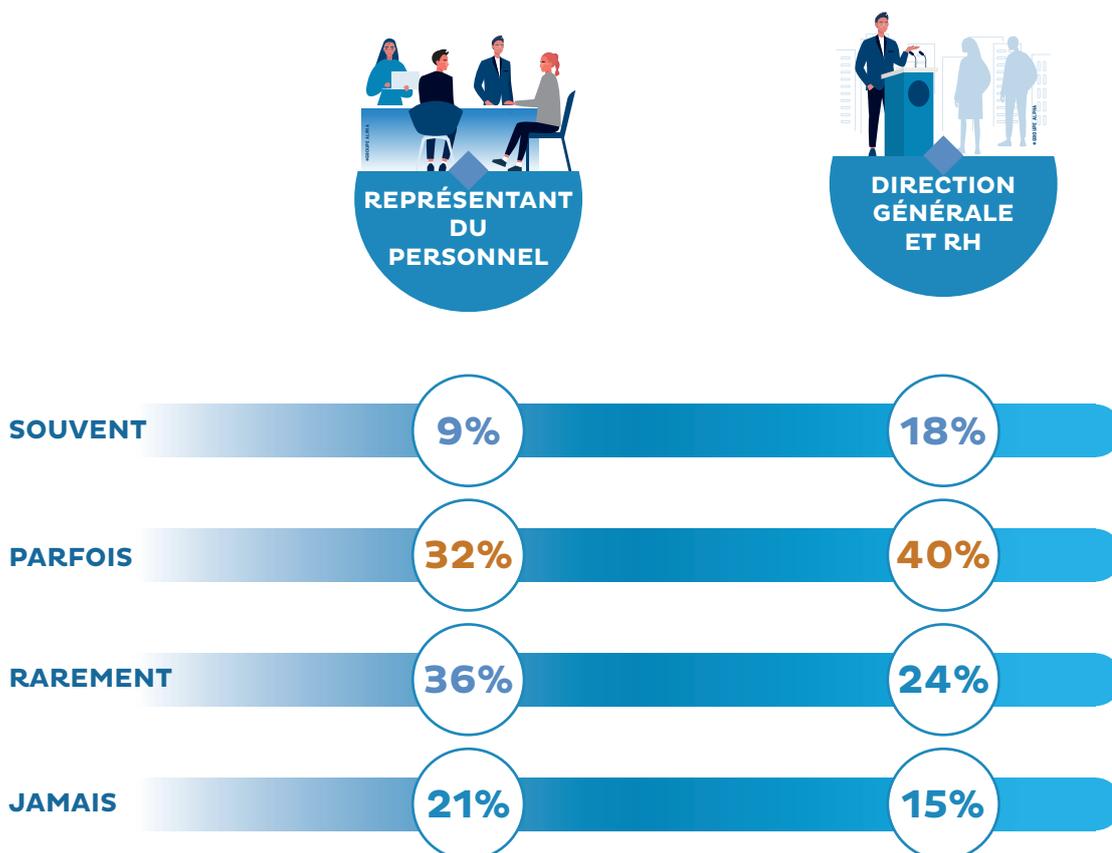


Pensez-vous que les débats en CSE ont fait changer le point de vue de l'autre partie sur l'organisation du travail ?



©Groupe Alpha

Pensez-vous que les débats en CSE ont fait changer le point de vue de l'autre partie sur les RPS ?



©Groupe Alpha

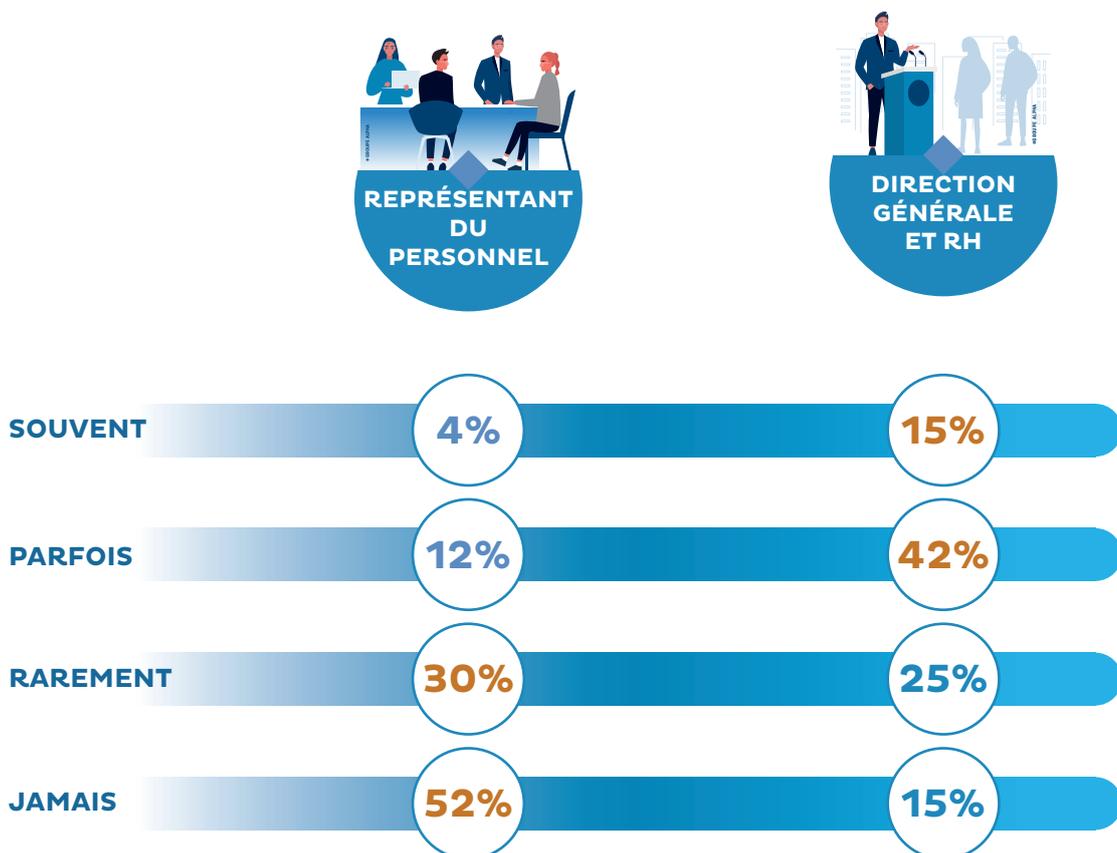
Un dialogue difficile sur la stratégie

Sur la stratégie, les directions considèrent majoritairement influencer les élus (**57%** d'entre elles pensent les influencer souvent ou parfois). La réciproque n'est pas vraie : **82%** des représentants du personnel considèrent que les débats en CSE n'ont pas fait changer le point de vue de la direction sur la stratégie de l'entreprise.

Ce résultat illustre la difficulté pour les représentants du personnel à peser sur les décisions avant qu'elles ne soient prises. Malgré l'instauration d'une information-consultation dédiée aux orientations stratégiques, qui permet d'aborder le sujet en réunion de CSE, les représentants du personnel estiment ne pas être entendus.

Une des voies d'amélioration du dialogue sur la stratégie pourrait passer par un renforcement de la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration. Dans la mesure où il s'agit de l'instance qui définit la stratégie de l'entreprise, le fait d'y renforcer la présence de représentants des salariés leur permettrait d'être au bon endroit pour discuter de ces sujets. Ce dépassement du CSE pourrait créer un nouveau type de relations entre la direction et les représentants des salariés car le conseil d'administration se consacre à la définition de la stratégie. Il n'est pas concerné par les autres thématiques abordées en CSE et, donc, par les incompréhensions qui peuvent en résulter. Il n'est pas non plus marqué par l'historique des discussions et des relations entre direction et représentants du personnel au sein du CSE.

Pensez-vous que les débats en CSE ont fait changer le point de vue de l'autre partie sur la stratégie de l'entreprise ?

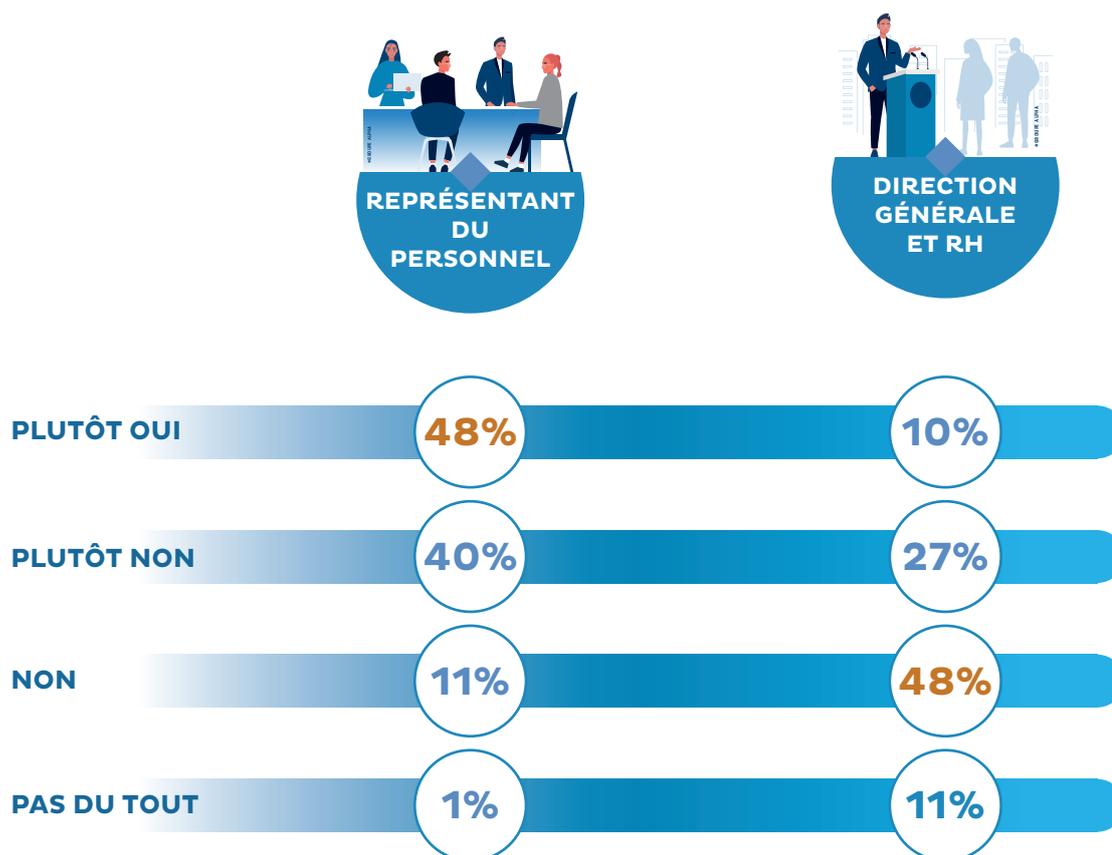


Le partage des richesses, la grande incompréhension du dialogue social

Sur ce thème, les directions et les élus considèrent globalement ne pas s'influencer. Mais cela peut être lié au fait que le sujet est peu abordé en réunion de CSE.

On peut se demander dans quelle mesure cela ne résulte pas d'une différence de diagnostic de départ. Les directions considèrent d'une manière générale que les écarts de salaire ne sont pas trop grands, contrairement aux élus.

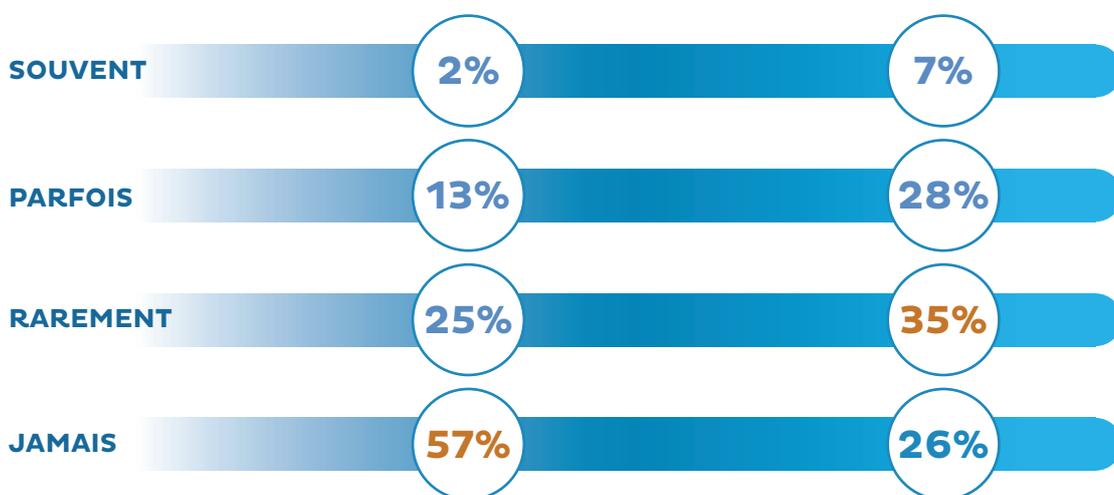
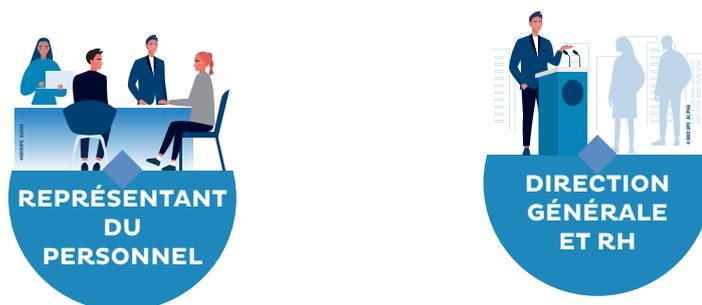
Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Les écarts de salaire sont trop grands ?



© Groupe Alpha



Pensez-vous que les débats en CSE ont fait changer le point de vue de l'autre partie sur le partage des richesses ?



© Groupe Alpha



NOTRE REGARD

Ce faible niveau d'influence réciproque est préoccupant. Dans un contexte de persistance des tensions sous-jacentes à la crise des gilets jaunes, les instances décisionnaires dans l'entreprise sont en première ligne car les institutions de représentation qui jouent le rôle de médiation sont affaiblies.

Les entreprises sont ainsi plus susceptibles de se trouver confrontées à la fois à des formes de démotivation, voire de démobilisation, de la main-d'œuvre et à des revendications spontanées et plus radicales.

Une meilleure prise en compte des propositions des représentants du personnel pourrait permettre de détendre la situation sociale dans certaines entreprises.

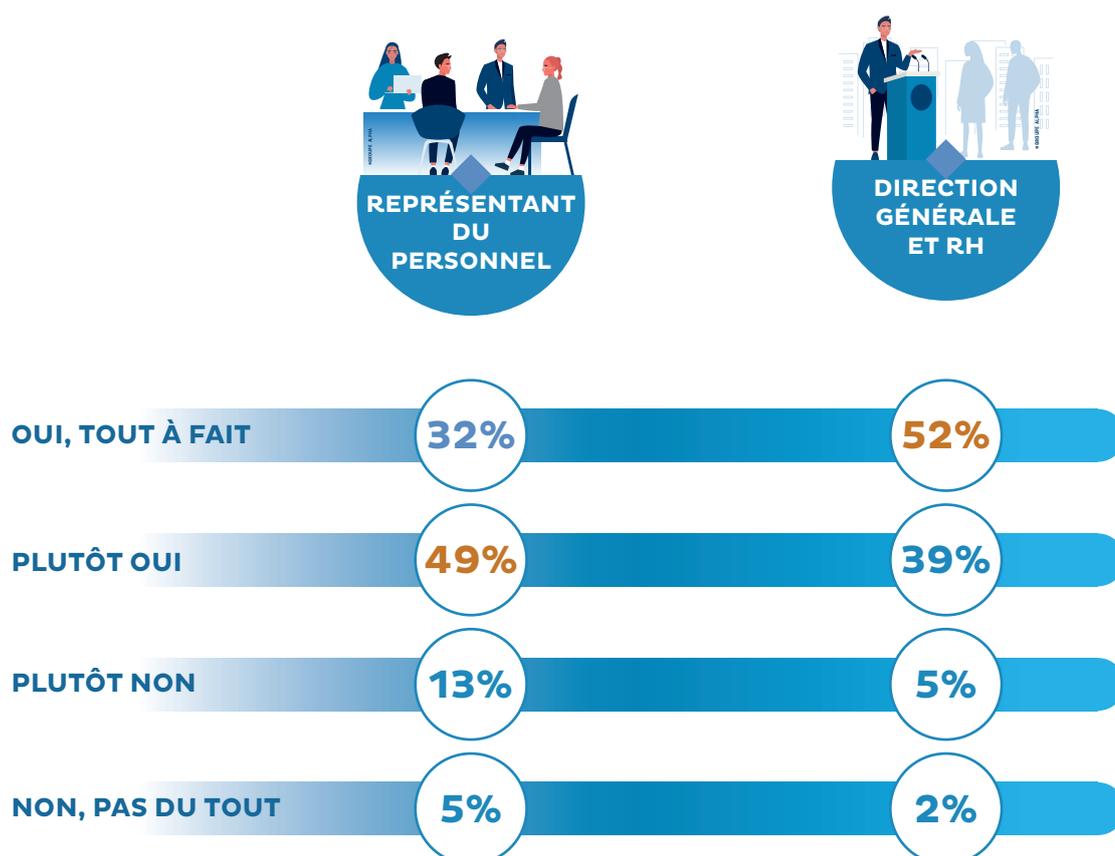
LES CONDITIONS DU DIALOGUE SOCIAL DE L'ÈRE COVID

Les restrictions de déplacement et d'interactions sociales « présentes » induites par la Covid-19 sont venues percuter un modèle de relations sociales au sein duquel le distanciel était relativement peu présent.

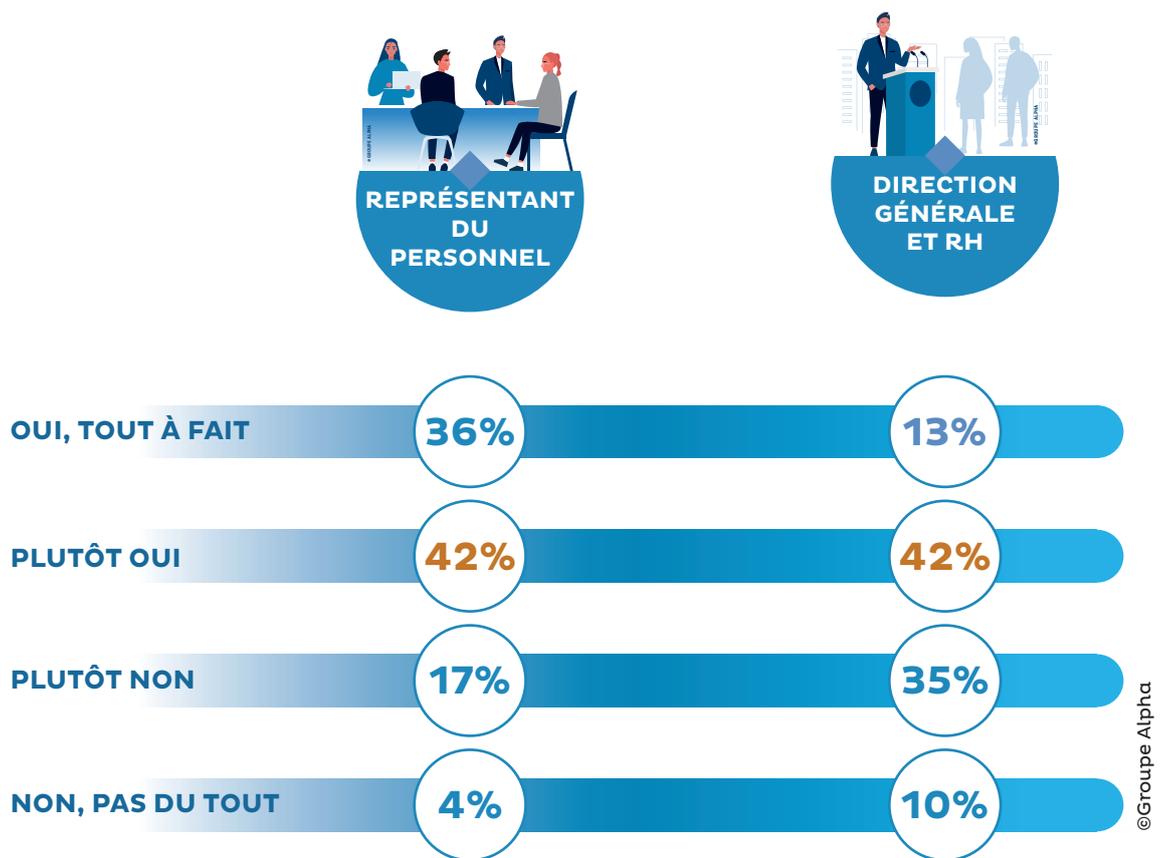
Si la croissance de la part du télétravail est une conséquence durable de la crise sanitaire, le dialogue social pourrait également intégrer durablement cette nouvelle pratique. Il convient ainsi de s'intéresser à la façon dont la crise a bouleversé les pratiques en matière de dialogue social et à la manière dont cela a été perçu par ses acteurs.

La crise de la Covid-19 n'a dans l'ensemble pas occasionné de rupture du dialogue : représentants du personnel et directions d'entreprise s'accordent pour considérer que les réunions ont pu se tenir à distance sans problème (souligné davantage par les directions).

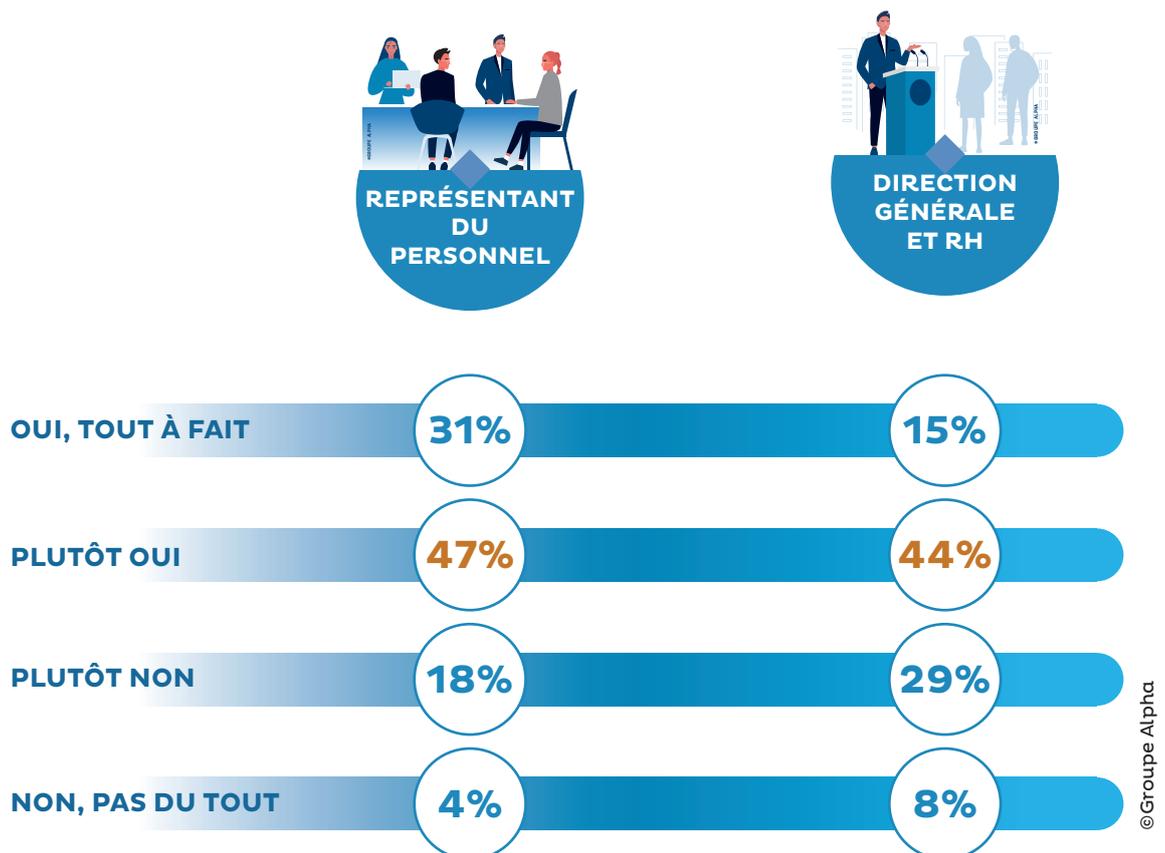
Crise sanitaire : Les réunions ont pu se tenir à distance sans problème



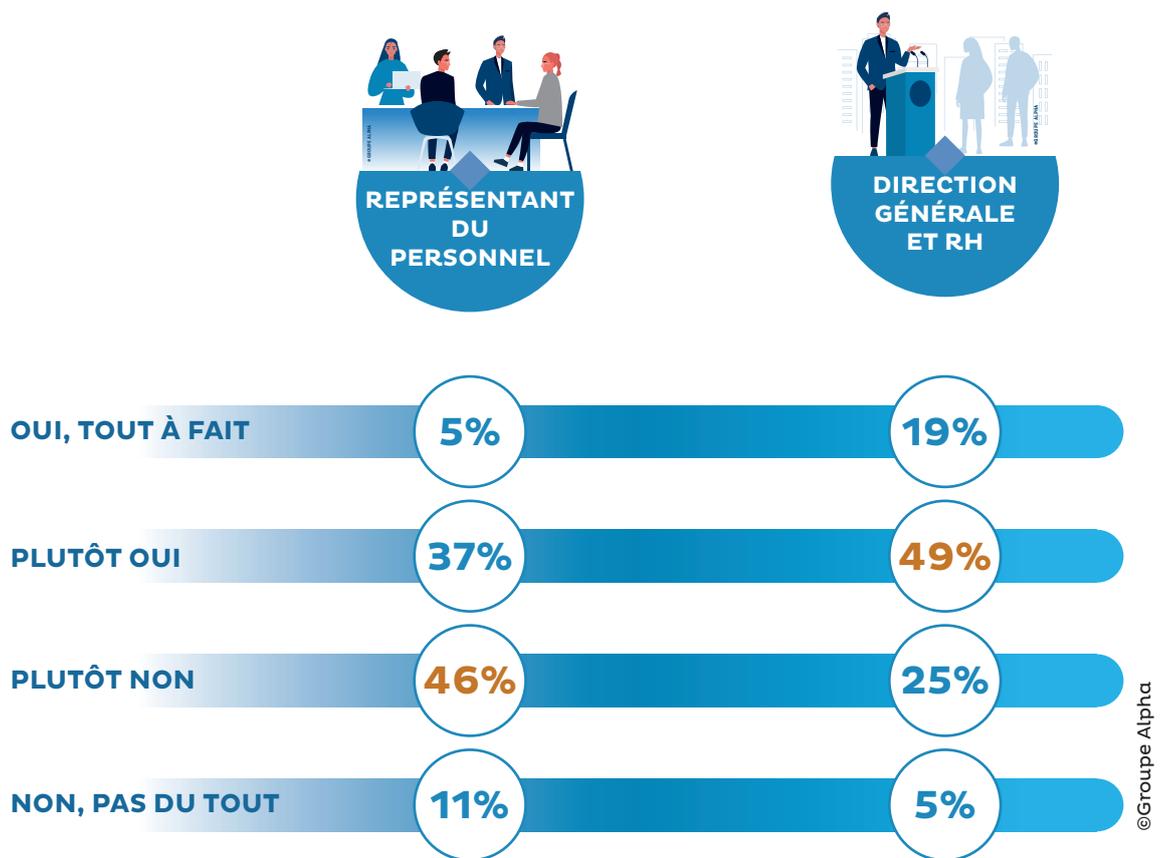
Crise sanitaire : L'absence de contacts informels est très pénalisante



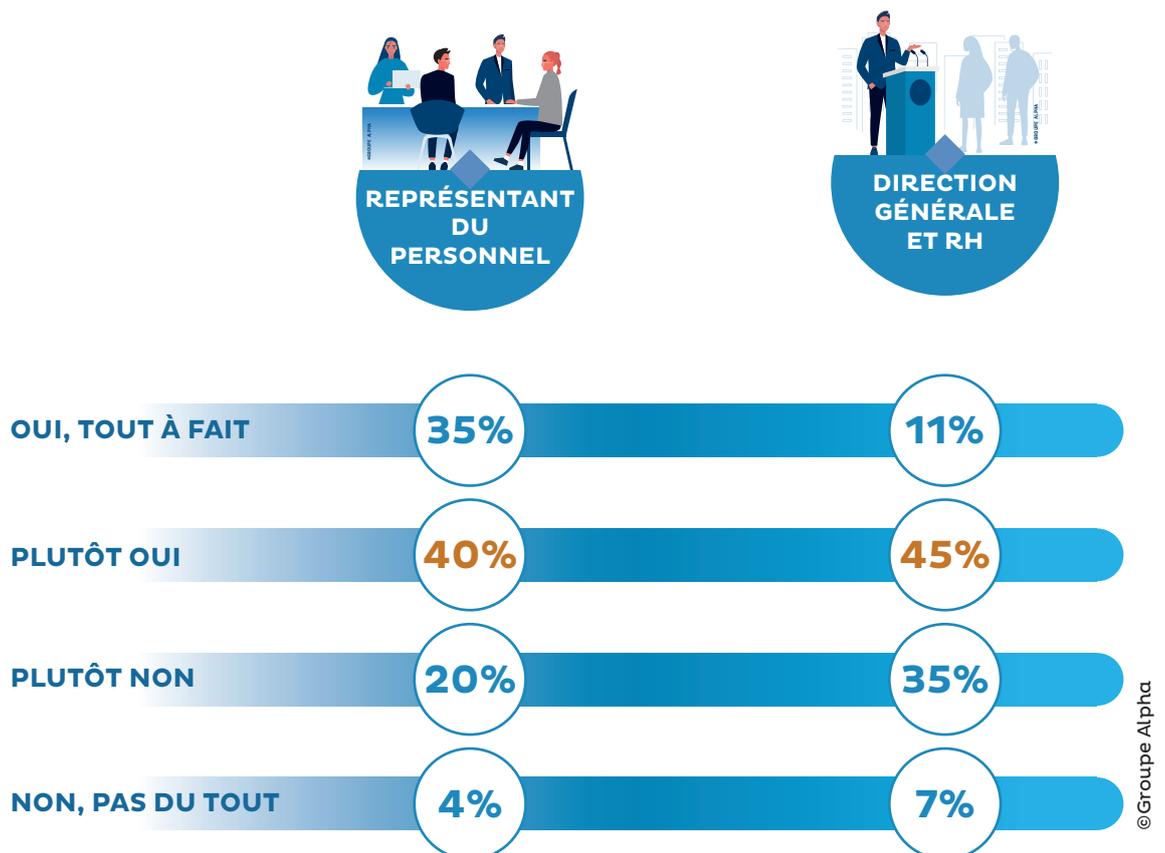
Crise sanitaire : Certains sujets ont dû être délaissés face aux urgences



Crise sanitaire : La question sanitaire a permis de rapprocher les points de vue



Crise sanitaire : Le retour des réunions en présentiel n'a que des avantages



Les deux parties indiquent que :

- »» L'absence de contacts informels en marge des réunions a été vécue comme très pénalisante (davantage néanmoins pour les représentants du personnel).
- »» Certains thèmes ont dû être délaissés face aux urgences (point davantage souligné par les représentants du personnel).

L'absence de contacts informels des élus a pu être vécue à plusieurs niveaux : avec la direction, entre élus, avec les syndiqués, avec les salariés. On peut penser que l'absence de contacts informels a pu être vécue moins négativement par les directions d'entreprise car elles ont été moins souvent en télétravail ou concernées par l'activité partielle.

Les deux parties estiment alors globalement que le retour des réunions en présentiel n'a que des avantages (mais ce point est plus souligné par les représentants du personnel).

Les deux parties n'ont toutefois pas la même perception des effets du délégué syndical à distance. Les directions considèrent globalement que cela a permis de rapprocher les points de vue tandis que les représentants du personnel pensent l'inverse (indice thématique de 22 contre -9).



NOTRE REGARD

Le dialogue social « à distance » peut constituer un outil intéressant pour faciliter l'organisation de temps d'échanges ainsi que pour réduire les coûts et contraintes logistiques pour les entreprises disposant d'implantations géographiques éloignées.

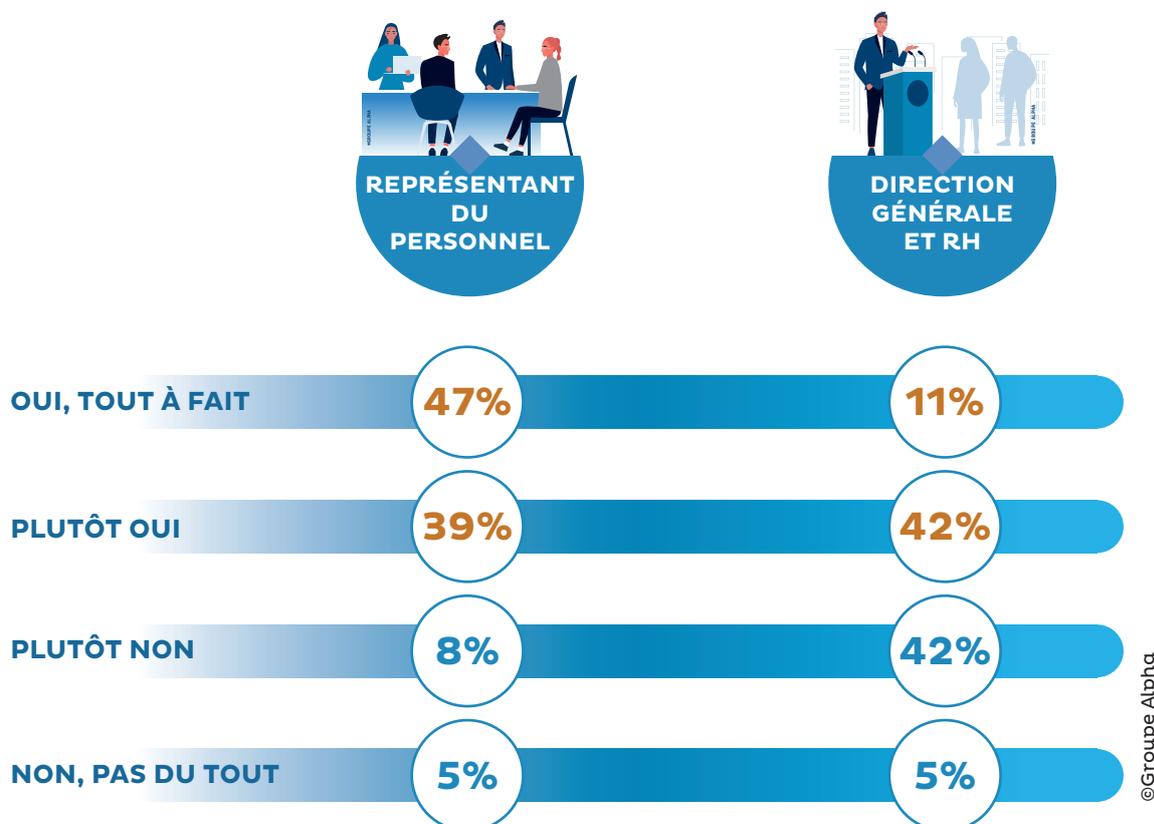
Au demeurant, il convient d'en avoir une utilisation mesurée, le présentiel étant le contexte le plus à même de faciliter les échanges et un dialogue de qualité, en permettant notamment les échanges informels et, pourquoi pas, de la convivialité.



QU'EN EST-IL DES COMPÉTENCES ?

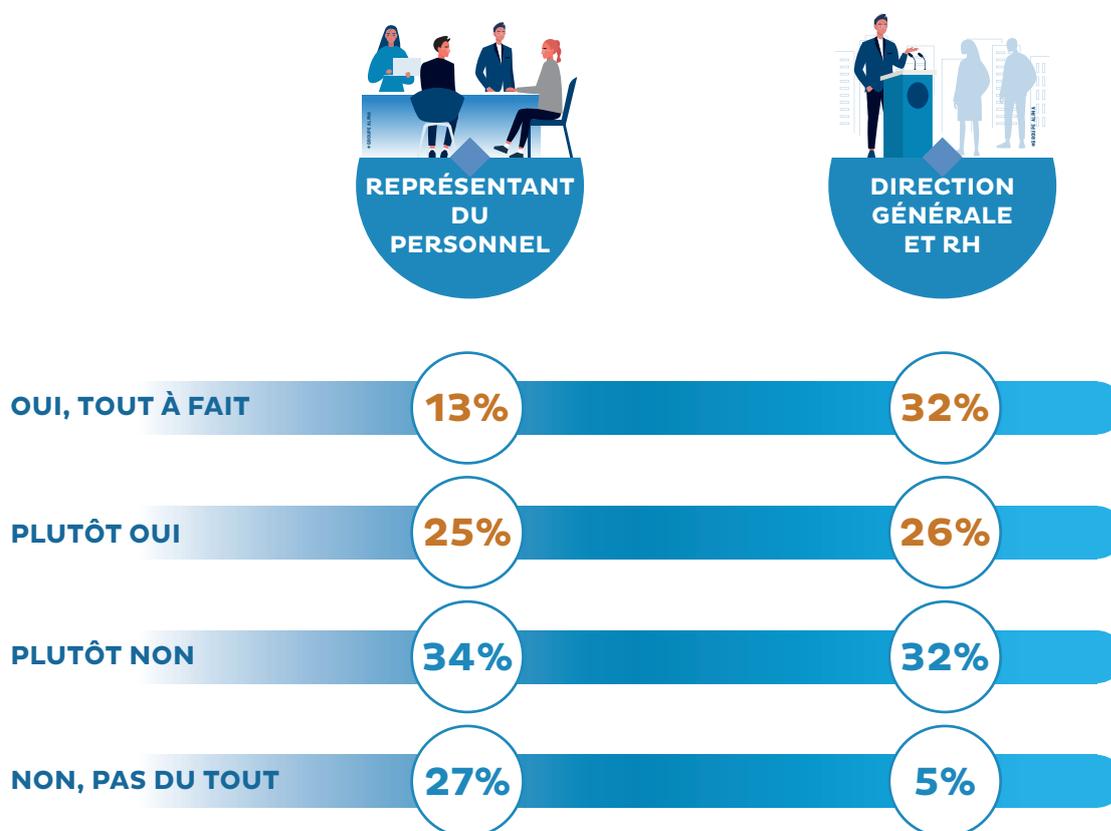
Le plan de développement des compétences doit-il être négocié entre les organisations syndicales et la direction de l'entreprise ?

»» Oui, c'est possible ! C'est une véritable attente des élus (**86%**) et une légère majorité des directions est prête à cette négociation (**53%**).



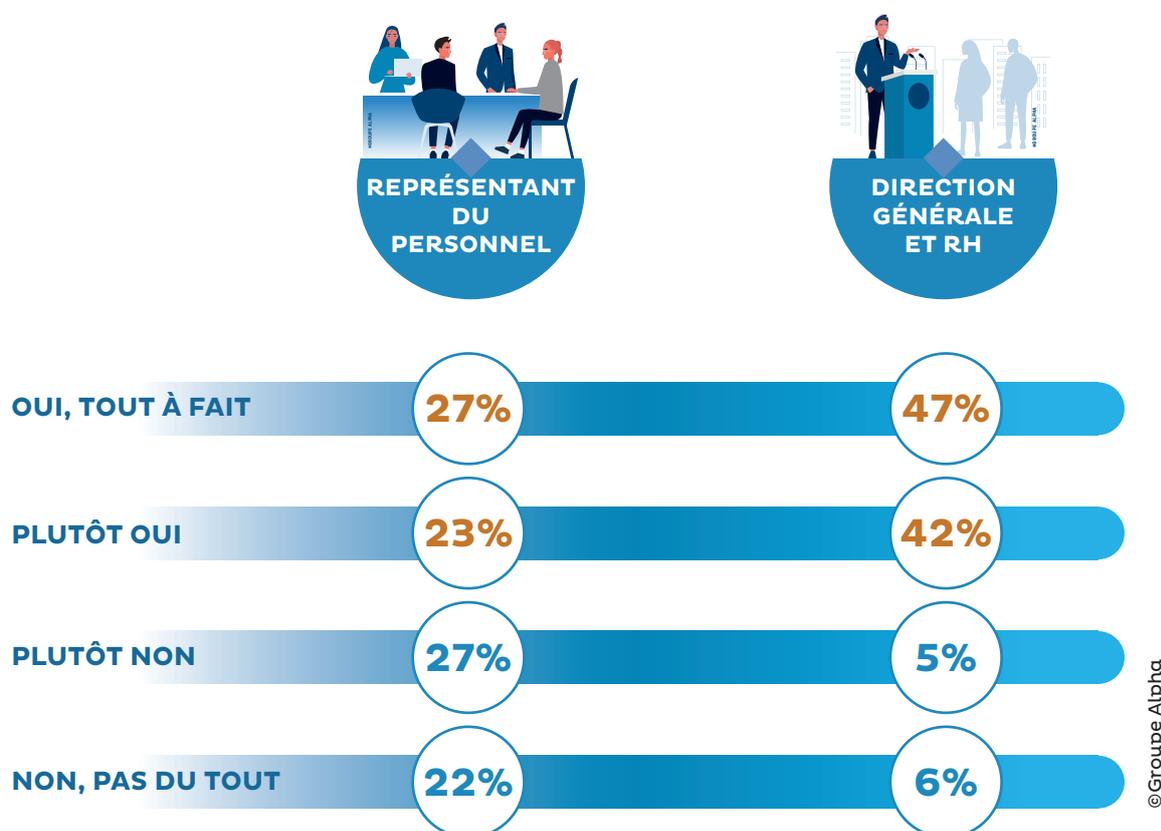
Afin de favoriser un accord sur le plan de développement des compétences, pensez-vous qu'il soit nécessaire que l'entreprise bénéficie d'un bonus sous la forme d'un avantage fiscal ou social ?

»» L'incitation n'est pas une condition à la négociation. L'octroi d'un bonus n'apparaît pas comme une condition nécessaire : **58%** des directions y sont favorables (la mesure entraîne peu de changements par rapport à la question précédente), contre **38%** des élus qui la soutiennent.



Le compte personnel de formation (CPF) doit-il faire l'objet d'un abondement de la part de l'employeur, seulement si la formation correspond à des besoins précis de l'entreprise ?

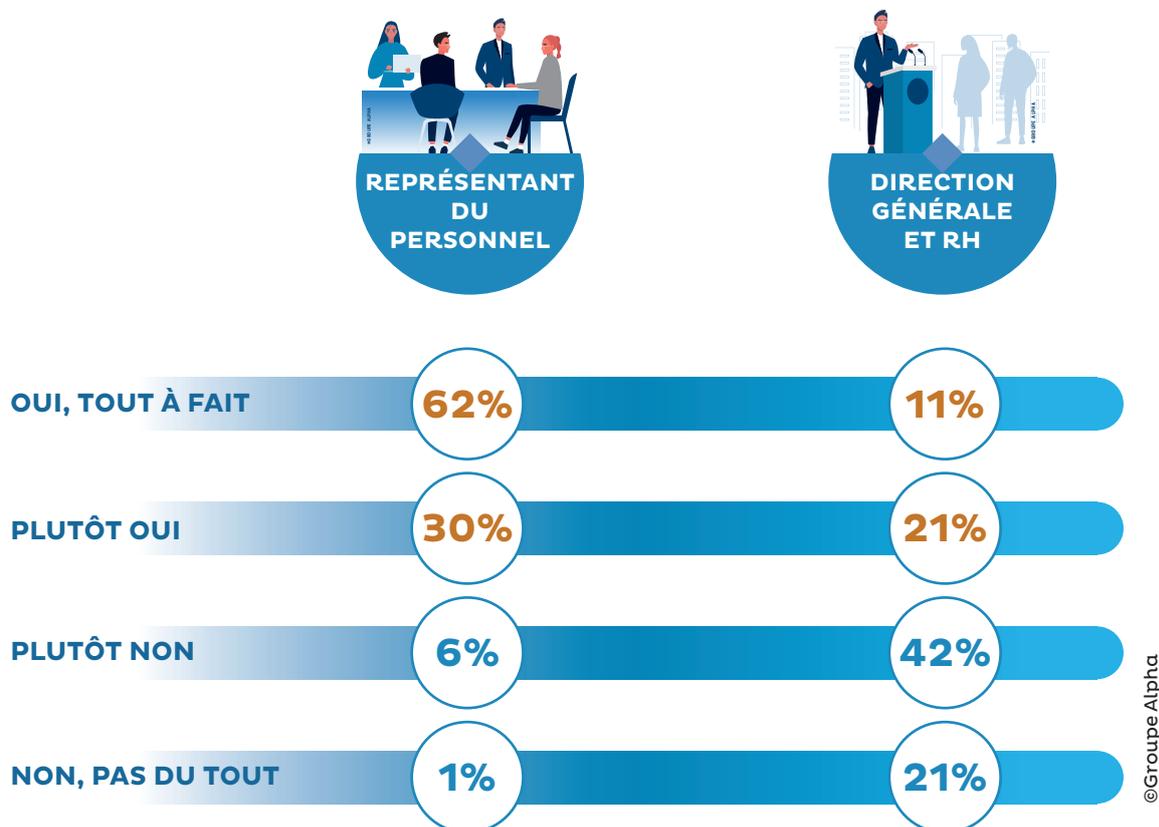
L'employeur est pour ! La quasi-totalité des directions (**89%**) sont favorables à un abondement du CPF, seulement si la formation correspond à des besoins précis de l'entreprise, contre des **50%** des élus.



L'ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE POUR UNE NOUVELLE FORME DE GOUVERNANCE ?

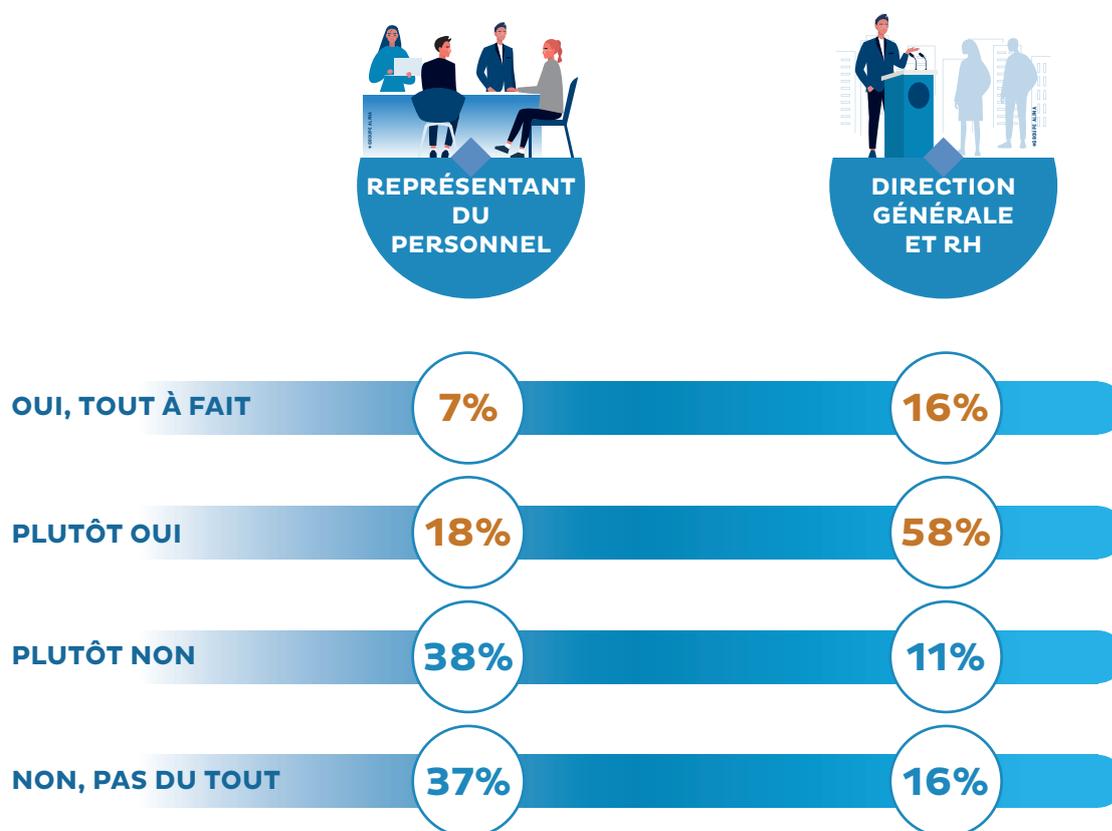
Vous paraît-il souhaitable que les salariés de l'entreprise détiennent 1/3, ou plus, des postes pour les conseils d'administration des entreprises, à l'image de certains pays de l'Europe du Nord ?

» S'agissant de la présence d'administrateurs salariés à proportion d'un tiers, **92%** des élus y sont favorables, contre **32%** des directions.



En complément de l'entreprise ou de la puissance publique, pensez-vous qu'il soit nécessaire de solliciter un co-financement des salariés concernés par une transition professionnelle (reconversion, mobilité...)?

» S'agissant des transitions professionnelles, la sollicitation d'un cofinancement des salariés apparaît comme une nécessité pour **74%** des directions, contre **25%** des élus.



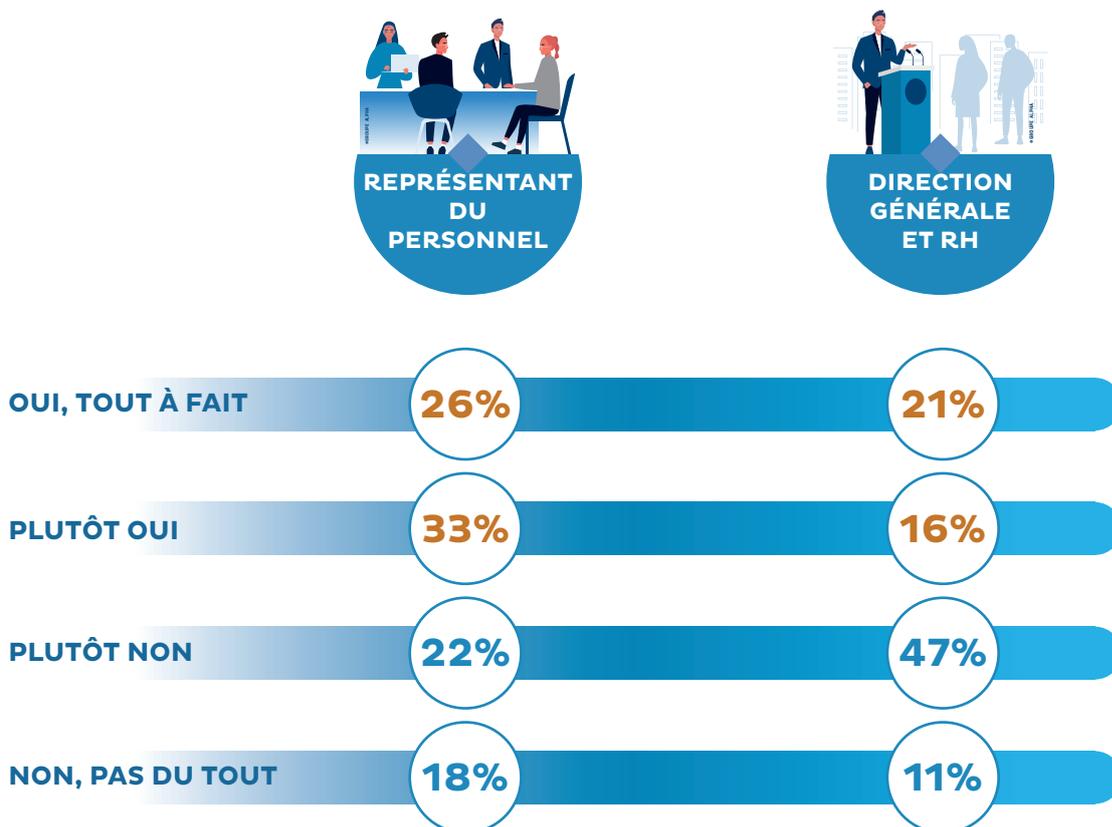
© Groupe Alpha





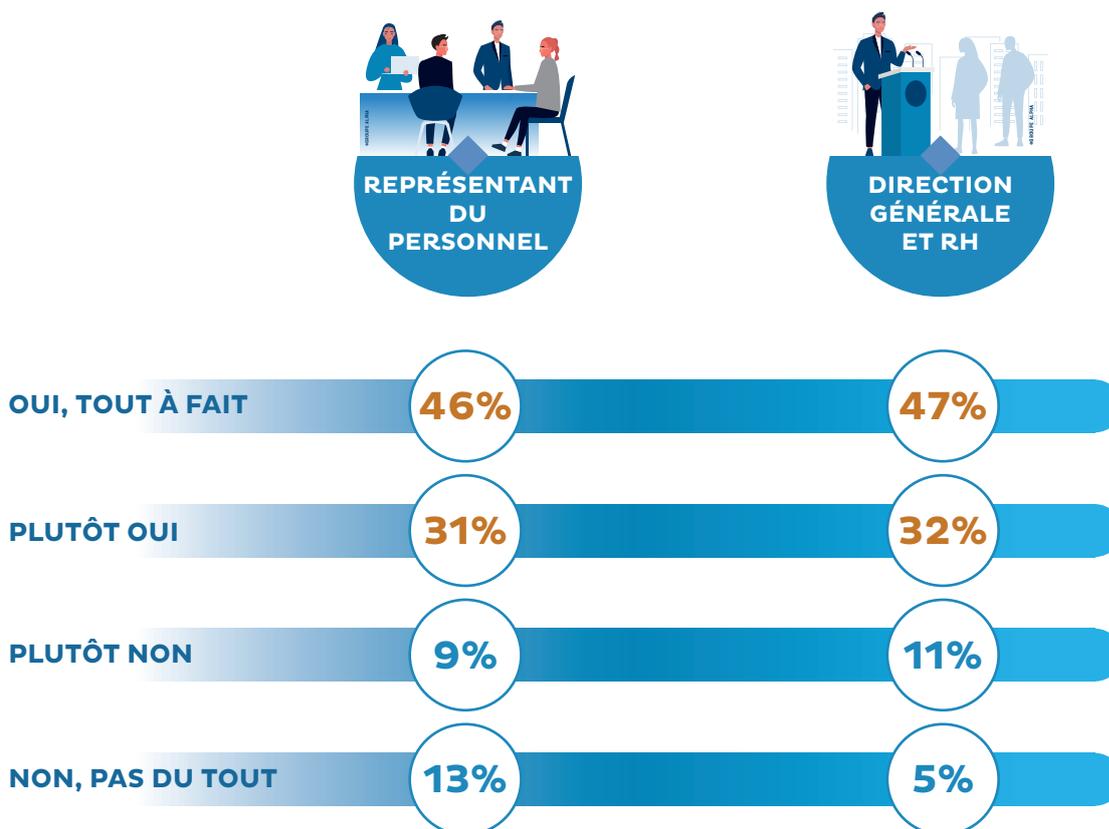
Faut-il rendre obligatoire l'actionnariat des salariés dans le capital de leur entreprise ?

» Une plus grande ouverture du conseil d'administration à des représentants des salariés peut également passer par le fait que les salariés eux-mêmes deviennent actionnaires de l'entreprise. Mais, sur ce point, les directions n'apparaissent guère favorables : **37%** d'entre elles sont contre une obligation de l'actionnariat des salariés, contre **59%** des élus qui y sont favorables.

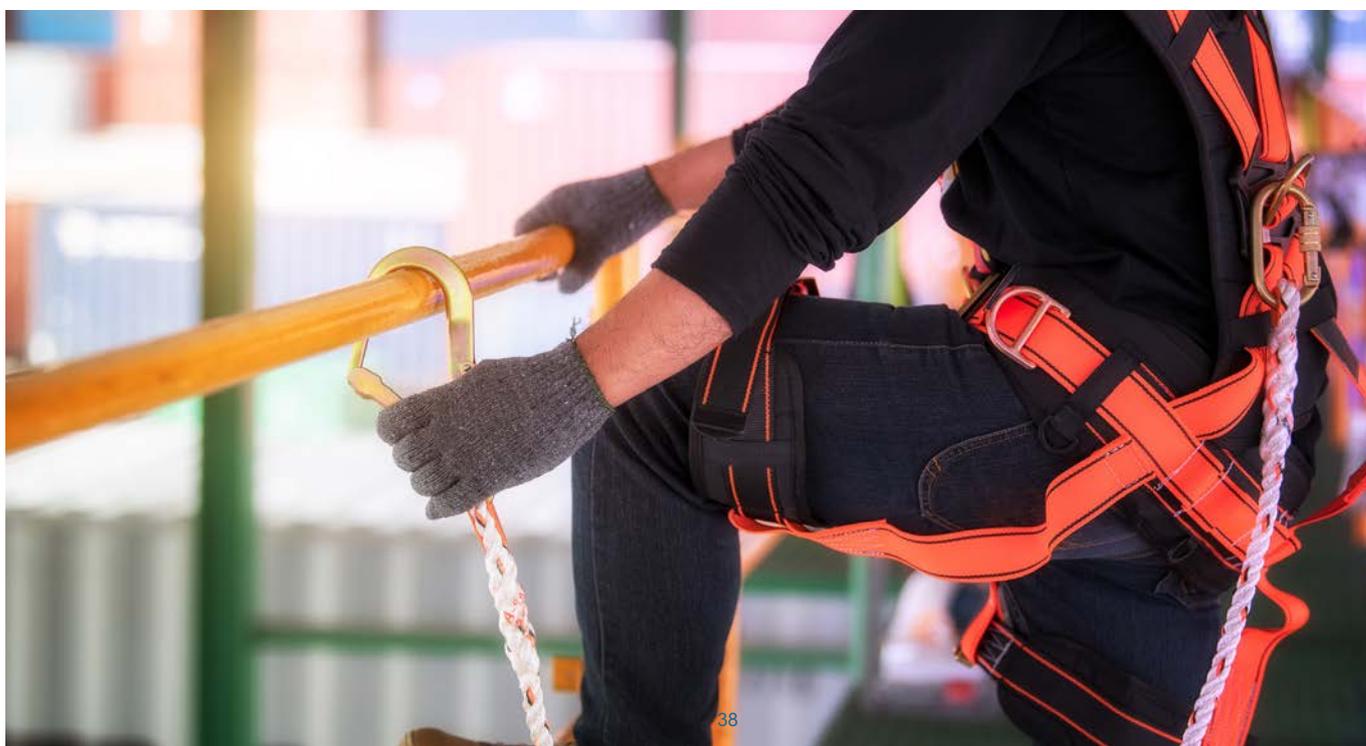


Le CSE doit-il être doté d'un pouvoir de négociation lorsqu'il n'existe pas d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ?

»» En l'absence d'organisations syndicales, les deux parties sont favorables à doter le CSE de cette responsabilité (**77%** des élus et **79%** des directions). On pourrait faire l'hypothèse d'une nécessité d'organiser la négociation dans l'entreprise... coûte que coûte. Du point de vue de la direction, les élus du CSE semblent donc être en capacité de porter les négociations.



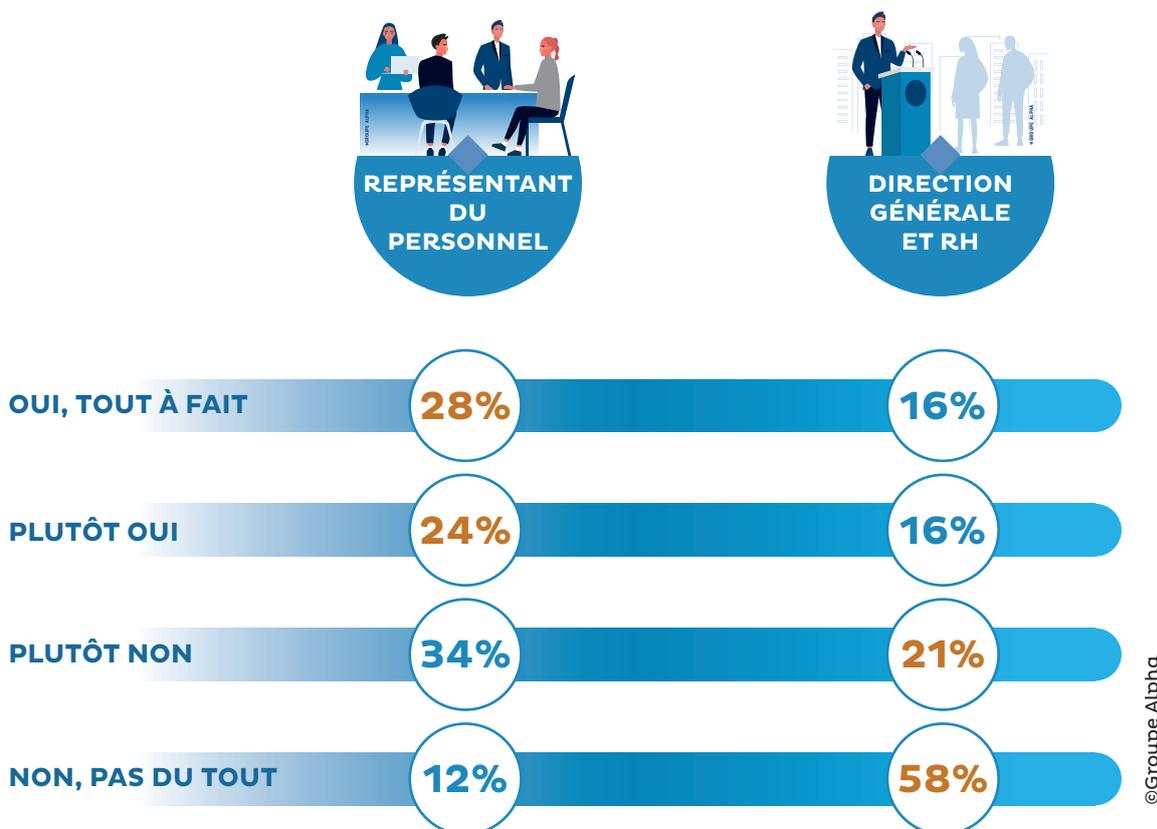
© Groupe Alpha



La Présidence du CSE doit-elle revenir à un représentant des salariés ou à un représentant de l'employeur ?

»» Laisser la présidence du CSE à un représentant des salariés est une évolution plutôt soutenue par les élus (**52%** y sont favorables), mais les directions y sont clairement opposées (**79%**).

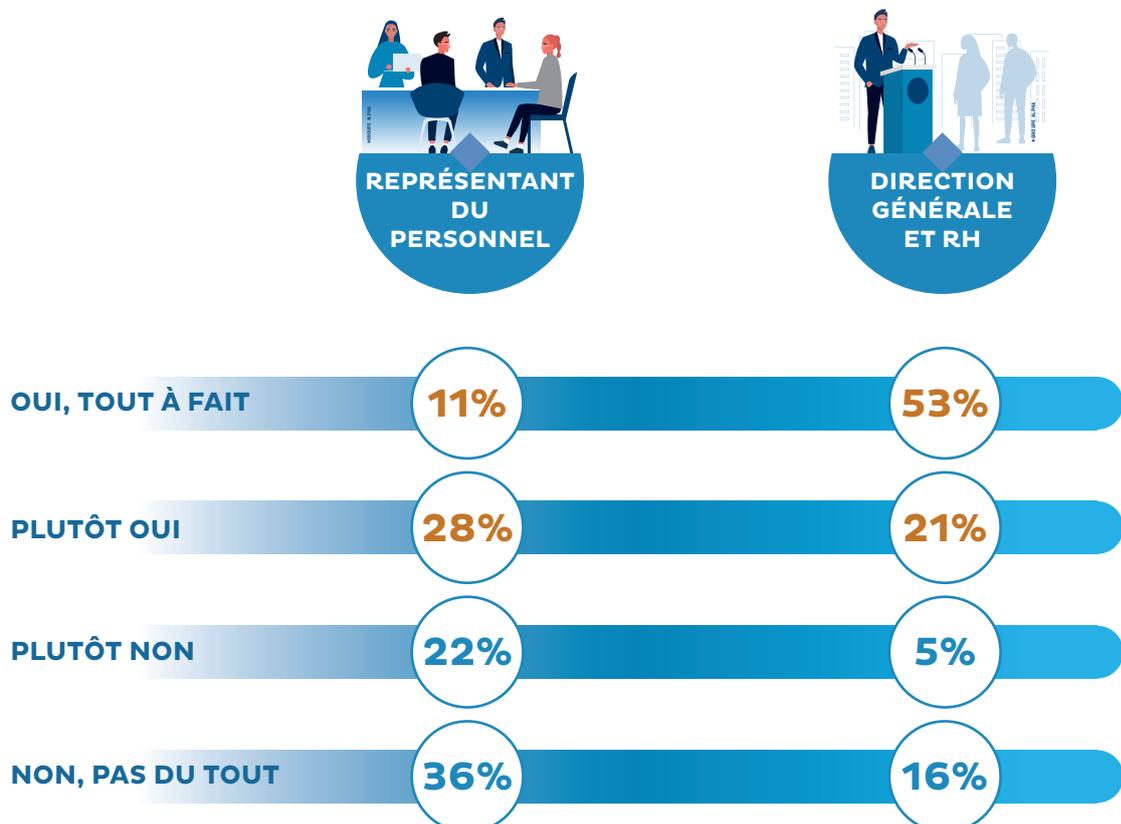
Les directions pourraient considérer que les attributions du Président sont déterminantes dans le dialogue social : co-construction de l'ordre du jour et animation de la réunion et qu'elles souhaitent garder cette responsabilité. Le fait que les élus soient très partagés sur le sujet renvoie certainement à la position plus délicate d'exercer un regard critique et constructif, tout en portant une responsabilité dans l'animation du dialogue social au sein de cette instance.





Dans votre entreprise, existe-t-il des échanges entre CSE et conseil d'administration (transmission de l'avis relatif aux orientations stratégiques...)?

» Concernant les échanges entre le CA et le CSE, il y a une divergence d'appréciation : **39%** des élus pensent qu'ils existent, contre **74%** des directions. On pourrait supposer que les élus n'ont pas été informés de la possibilité de solliciter le CA, notamment sur la stratégie de l'entreprise. Sur le sujet de la stratégie, le CSE doit pouvoir agir et se considérer comme un acteur à part entière.



LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le 1^{er} baromètre Alpha est une enquête nationale produite par le Groupe Alpha et ses entités : Secafi, Sémaphores, GVA, TH Conseil et le Centre Études & Data.

Cette enquête a été conduite par un groupe de travail réunissant des membres des principales entités du Groupe Alpha aux profils variés. Nous les remercions ici pour leur engagement et la création d'un corpus de données riches.

- »» **François Cochet**, Directeur des activités Santé au travail, Secafi
- »» **Yvon Gay**, Directeur Associé, Sémaphores
- »» **Vincent Mazuy**, Responsable de mission, Secafi
- »» **Antoine Rémond**, Directeur adjoint du Centre Études & Data, Groupe Alpha
- »» **Jean-Matthieu Sassier**, Directeur Marketing, Groupe Alpha

D'une manière générale, le dialogue social inclut les négociations, consultations et informations entre les représentants des employeurs et ceux des travailleurs sur des questions relatives au modèle économique et social de l'entreprise. Dans ce baromètre, le dialogue social se limite aux discussions ayant lieu dans les réunions du CSE, dans le cadre notamment de la procédure d'information-consultation de celui-ci.

Les négociations, qui sont menées entre les syndicats et les directions, ne sont pas traitées ici pour **trois** raisons :

- 1 *Pour un suivi récurrent des thèmes de dialogue social et de la capacité à influencer l'autre partie, les réunions de CSE sont plus adaptées. Une négociation est ponctuelle, sur un thème donné (excepté sur celui des salaires pour lequel elle est annuelle). L'accord d'entreprise qui en résulte, le cas échéant, permet de se donner des règles communes sur ce thème.*
- 2 *Une fois la négociation achevée, elle laissera place à d'autres négociations sur d'autres sujets. Le sujet sur lequel elle a porté ne sera plus identifié comme tel, alors même qu'il peut continuer à être abordé régulièrement dans les échanges entre la direction et les représentants du personnel.*
- 3 *Les accords conclus dans les entreprises font l'objet d'un examen récurrent et donnent lieu à la publication du bilan annuel de la négociation collective.*

LA STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

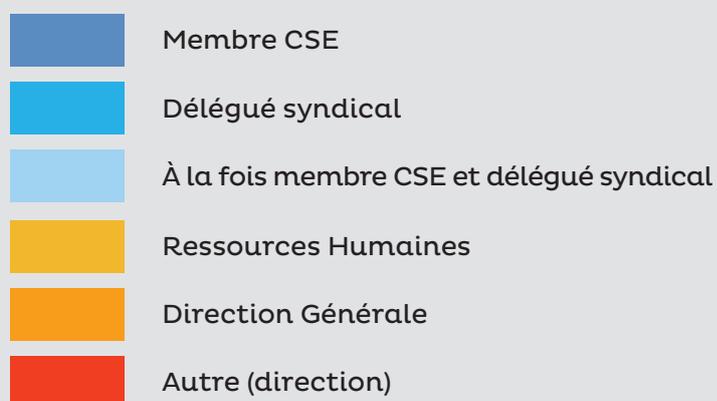
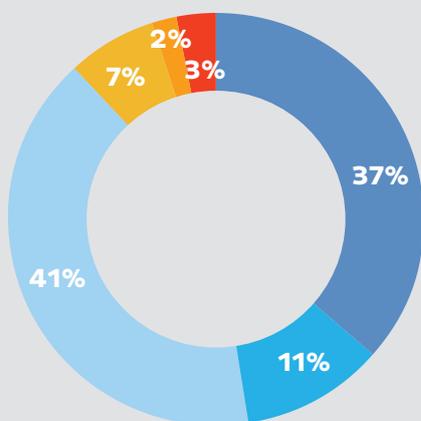
Le Baromètre Alpha mesure auprès des dirigeants d'entreprise et des représentants du personnel l'état du dialogue social en France. Cette première édition s'est déroulée à partir d'un questionnaire diffusé sur Internet du 6 au 30 septembre 2021.

L'échantillon n'a pas été construit selon la méthode des quotas. Il est constitué de 1 721 personnes ayant répondu au questionnaire en ligne : 1 570 représentants du personnel et 155 représentants de direction générale et de direction des ressources humaines.



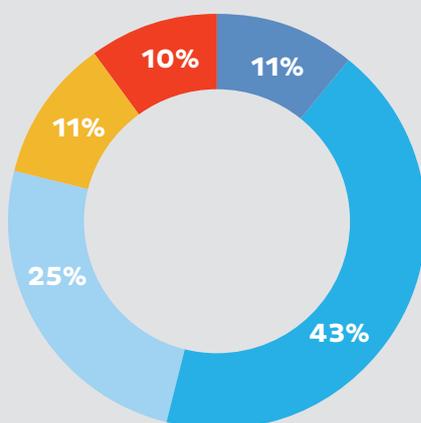


LES FONCTIONS & MANDATS DES RÉPONDANTS



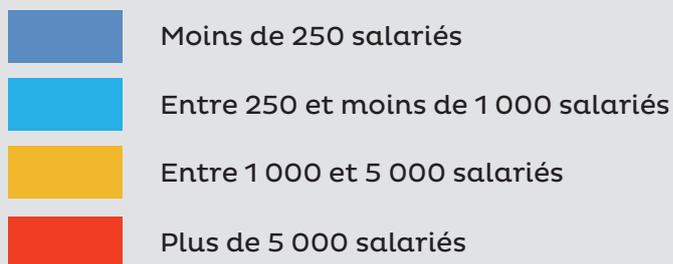
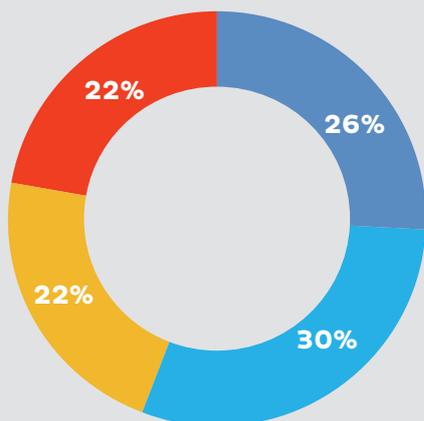
© Groupe Alpha

LA RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



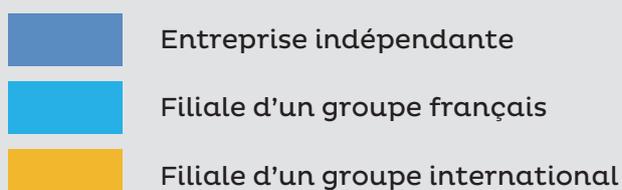
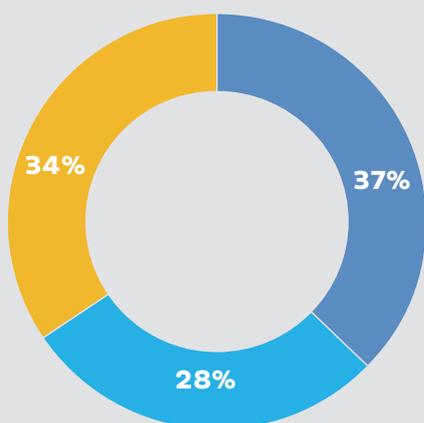
© Groupe Alpha

LA RÉPARTITION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



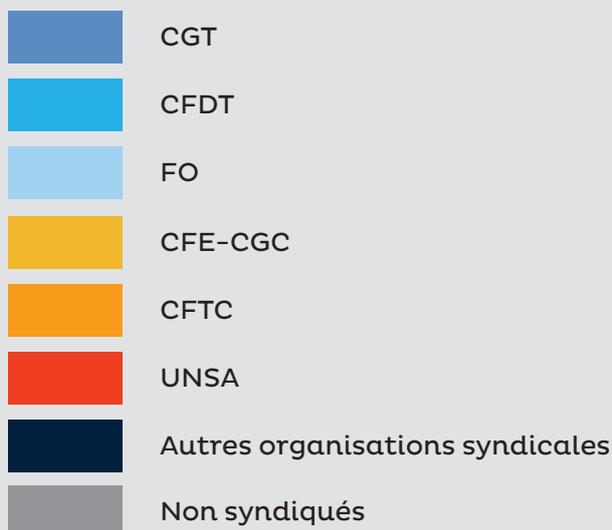
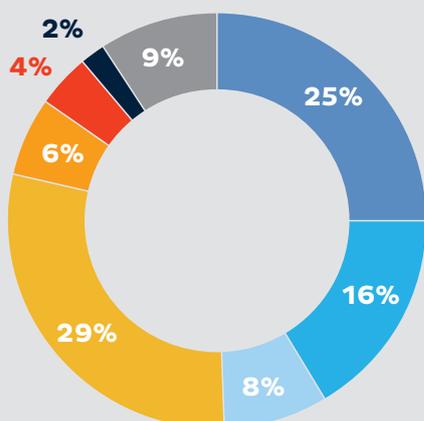
©Groupe Alpha

LA RÉPARTITION PAR TYPE D'ENTREPRISE



©Groupe Alpha

LE PROFIL SYNDICAL DES RÉPONDANTS



©Groupe Alpha

LA RÉPARTITION PAR CATÉGORIE D'ÂGE



23%

45 ANS ET MOINS

©Groupe Alpha



77%

PLUS DE 45 ANS

LA RÉPARTITION PAR GENRE



62%

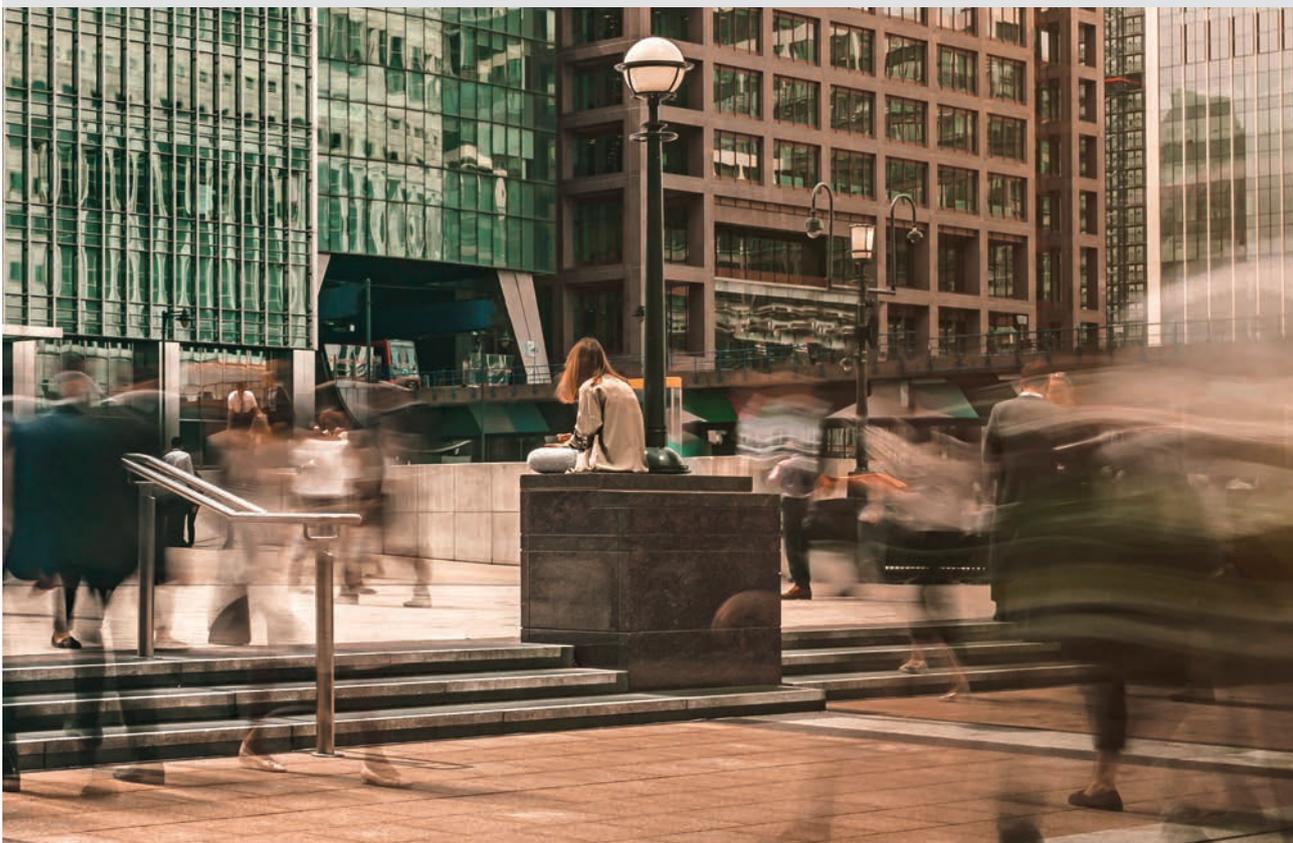
UN HOMME

©Groupe Alpha



38%

UNE FEMME



LE GROUPE ALPHA, ARCHITECTE DU VIVRE ENSEMBLE

LE GROUPE DE LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe ALPHA conseille et éclaire les entreprises et les acteurs publics sur des thématiques économiques, sociales et environnementales au plus près des territoires. Il intervient de l'expertise à l'analyse financière, de l'audit au conseil RH, en passant, entre autres, par l'accompagnement aux transformations ou le management par les singularités. Il est constitué en deux branches d'activités :

» SECAFI accompagne les représentants du personnel et les organisations syndicales et les aide à parvenir à des compromis équilibrés. Il accompagne le développement des entreprises en veillant aux justes équilibres entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

» SEMAPHORES accompagne les organisations, publiques et privées, et les dirigeants d'entreprise dans leurs stratégies et projets, dans leurs transformations, en conciliant performance et qualité de vie au travail.

Les missions du Groupe visent à faciliter les convergences, à faire en sorte que les parties prenantes de l'organisation, internes et externes, dialoguent pour arriver à des compromis négociés. Pour que les enjeux de performance économique et financière soient plus que jamais en phase avec les enjeux humains, sociaux, professionnels.

Depuis sa création, le Groupe Alpha a accompagné, de par son positionnement original, les mouvements économiques et sociaux de ces quatre dernières décennies, avec sens et persévérance. Nous sommes un cabinet dont les actions servent utilement nos clients, pour les aider à traverser leurs évolutions, leurs transformations, dans les temps difficiles comme dans les périodes plus calmes.

Par des approches innovantes, nous avons fait le choix d'un conseil engagé, orienté sur le rapprochement des parties prenantes, là où les points de vue peuvent être opposés. Et ce positionnement prend tout son sens, encore plus aujourd'hui. Dans un contexte politique, économique et social dans lequel les oppositions sont de plus en plus exacerbées, dans lequel nous assistons chaque jour un peu plus à une fragmentation de la société, nous croyons dans la vertu des échanges, de la négociation, du compromis pour inventer et construire des organisations plus respectueuses de l'Homme et de l'environnement.



GROUPE ALPHA

SECAFI-SEMAPHORES



CONTACTS

Antoine Rémond

Directeur adjoint du Centre Études & Data
antoine.remond@groupe-alpha.com

06 77 42 70 39

Jean-Matthieu Sassier

Directeur Marketing
jean-matthieu.sassier@groupe-alpha.com

06 16 53 41 79

Groupe Alpha

20 rue Martin Bernard, 75013 Paris

www.groupe-alpha.com

