

## Vers une nouvelle donne sociale ?

Au service du dialogue social, les élus du personnel, conscients de la gravité économique et sociale de la crise, ont néanmoins d'importantes difficultés à remplir leur mandat

*Etude réalisée sous la direction de :*

Jean-Claude DELGENES  
Président du Groupe Technologia  
Economiste du travail  
Expert en prévention

*Avec le soutien de :*

Marc CHENAIS  
Directeur Général du Groupe Technologia  
Actuaire – INSEAD  
Expert en prévention

Alexandra DESPLACE  
Statisticienne

Françoise MARECHAL-THIEULLENT  
Avocate au barreau de Paris



## Introduction

### Ecarter les élus du personnel aura un coût financier et humain

Une étude réalisée auprès des élus et responsables syndicaux dans le public et privé (plus de 2.500 réponses à un questionnaire et 50 entretiens réalisés par téléphone et en visioconférence) permet de tirer à chaud les premiers enseignements de cette crise et préparer ainsi au mieux l'avenir.

Les fluctuations des pouvoirs publics dans la gestion de cette crise complexe ont fortement renforcé les doutes et les interrogations des élus du personnel. Une défiance, pour ne pas dire une large suspicion, s'est installée vis-à-vis des déclarations en matière de santé publique. La crainte de la contamination, la peur d'exposer ses proches n'ont pas trouvé suffisamment de réponses apaisantes et alimentent l'anxiété des élus qui sont souvent, en tant que salariés, demeurés en activité tout au long de la crise et qui même en chômage partiel ont poursuivi leur activité de représentation.

Ces derniers analysent avec recul la communication des pouvoirs publics sur la période. Des interventions jugées trop nombreuses, trop longues apportant le plus souvent une information jugée non définitive puisque susceptible d'être soit modifiée très rapidement soit contredite. Des discours cherchant à masquer les carences en matière de protection et de détection : masques, tests... Une communication basée sur des annonces parfois non suivies d'effet sur le plan logistique ou alors trop tardivement et qui peinent à dissimuler le sentiment d'impuissance de déclarations telles que « le milliard de masques qui arrivent par pont aérien » ou des ordres à suivre « Restez chez vous » alors que d'autres pays ont mis l'accent sur la convivialité et la responsabilité « Restons à la maison ».

**En dépit de cette lucidité, les élus se gardent bien d'une analyse définitive et une proportion proche de 20% juge qu'il est, en temps de crise, encore difficile de se prononcer à ce sujet.**

C'est dans ce contexte d'incertitude que les salariés, les agents de la fonction publique et leurs représentants ont été invités par les employeurs à revenir sur les lieux de travail à partir du 11 mai prochain.

Lever cette lourde inquiétude, cette défiance des actifs, constitue un facteur clef de la réussite de la reprise du travail. Redonner confiance, retisser des liens collectifs après cette épreuve jamais connue, favoriser l'appétence au travail à la suite de ce relâchement généralisé, instiller le plaisir des retrouvailles si ce n'est celui du travail, supposent de convaincre en premier lieu les élus du personnel qui donneront le « la » dans cette partition à jouer ensemble en harmonie.

Au cours de cette crise, les directions des relations humaines (DRH), nous préférons utiliser ce terme à celui de directeur des ressources humaines qui renvoie à cet épuisement des dites ressources, ont vu leur statut renforcé si ce n'est redécouvert. Elles, qui n'ont cessé au cours de ces dernières années de perdre de l'influence dans les grandes structures au profit des gestionnaires et des financiers, sont devenues les incontournables artisans horlogers des mécanismes de la reprise au sein des comités de direction. Celles par qui passent la relance des processus de production, la remise en mouvement de « l'armée » des salariés et des agents.

La plupart des DRH ont su s'adapter pour assumer cette lourde responsabilité, faire face et construire les succès espérés pour demain.

Cette adaptation s'est faite « à l'arrache » en outrepassant souvent les droits des élus du personnel ce qui n'est pas, hélas, nouveau. Les responsables des relations humaines n'ont pas été pour autant à même de juguler certaines dérives managériales dont quelques-unes demeurent inquiétantes sur le plan éthique, en particulier, en ce qui concerne les abus constatés dans la gestion du chômage partiel.

Selon les élus, pour réussir le retour sur le lieu de l'activité professionnelle des salariés placés en chômage partiel ou en télétravail, cela suppose de **recréer un élan collectif**. Les élus considèrent que les salariés viennent de traverser une épreuve douloureuse et déstabilisante, d'autant plus éprouvante qu'elle a été soudaine et non préparée.

Tout comme l'ensemble de la population, un nombre non négligeable d'élus ont été touchés directement ou indirectement par la perte d'un être cher ou estimé.

Toutes ces épreuves ont pu accentuer chez les salariés des facteurs de vulnérabilité déjà présents antérieurement à la crise. La situation de confinement, dans un contexte de désastre économique et social qui menace, a aussi contribué à l'émergence d'importants troubles psychologiques. Aussi, dans ces conditions, l'exigence des élus porte sur la mise en place d'un débat équilibré et le plus large possible entre les dirigeants et les salariés et agents, par l'intermédiaire de leurs représentants afin d'accompagner le mouvement de reprise.

Pour rassurer et permettre de lever les peurs, combattre l'anxiété et les angoisses, si les élus convergent avec l'idée de prolonger le télétravail quand c'est possible, l'application des autres mesures sur le lieu de travail, tant sur le plan sanitaire que sur le plan de l'organisation du travail, suppose pour eux de « déconfiner aussi le débat actuel sur les modalités de sortie de la reprise d'activité ». Les élus se sentent peu considérés dans ce mouvement collectif ou seules leur soumission et leur obéissance semblent convoquées.

Une opposition émerge entre les élus et les directions. Il apparaît essentiel aux premiers que les directions doivent s'appuyer sur les élus en tant qu'ambassadeurs des salariés pour rassurer ces derniers et mettre en place un plan de déconfinement et des mesures de distanciation sociale et de nettoyage approfondi tout en organisant le travail différemment. Cependant, les secondes semblent s'engager dans une voie qui les dispenserait de ce large débat en réduisant ou cantonnant les élus à un simple rôle de validateurs de décisions déjà arrêtées en dehors d'eux. Ainsi, les élus du personnel sont dans l'attente d'une vraie consultation massive des salariés avant la reprise à laquelle les directions ne veulent pas consentir.

L'exigence de la sécurité des personnes est au cœur de cette reprise comme elle l'a été au cœur du confinement. Dans cette dernière phase, comme bien souvent dans les situations extraordinaires, la tentation a été grande chez les dirigeants d'imposer des décisions ou des mesures sans véritable débat et même en remettant en question le respect de la réglementation. Les réponses des salariés et de leurs représentants ont consisté surtout en signalement de danger grave et imminent, en droit d'alerte et en l'exercice de droit de retrait mais sur un mode « mezza voce », d'ailleurs efficace, puisque des modifications organisationnelles ont souvent suivi ces actions.

La période de confinement a été surtout rythmée pour les élus du personnel par les mesures prises par le gouvernement. A ce sujet, deux constats peuvent s'établir : depuis l'émergence du coronavirus, ces mesures ont imposé un droit social d'exception. Les élus du personnel y compris les plus anciens dans la fonction, ont rencontré de sérieuses difficultés pour suivre ces évolutions juridiques. Les centrales syndicales ont joué cependant leur rôle en matière de décantation juridique. Autre point d'inquiétude, la durée de ce droit social d'exception est bornée jusqu'à la fin de l'année pour plusieurs mesures mais cette temporalité pourrait encore être modifiée. Si elle a accepté ces dispositions extraordinaires dans un contexte de pandémie, la grande majorité des élus du personnel rejette des modifications définitives du code du travail. Celles-ci doivent demeurer très circonstanciées et ne pas perdurer.

Une énième salve de ce droit social d'exception vient d'être publiée avec les ordonnances restreignant sévèrement les délais d'information et de consultation des instances représentatives du personnel. Désormais les élus devront rendre un avis sous 8 jours sur le processus de déconfinement. Dans les grandes entreprises multi sites, s'ils demandent à un expert de les accompagner pour analyser le processus complexe tant sur le plan sanitaire qu'organisationnel proposé, ce délai serait prolongé de 3 jours !

Pour les élus la déception est grande. Se focaliser sur le seul aspect de la durée d'une information-consultation n'était pas une solution. Réduire comme peau de chagrin cette durée transforme cette procédure d'information et de consultation en une pauvre formalité. En effet, cette procédure ne permet plus aux élus, dans ces délais impartis, de prendre attache avec leurs mandants afin d'échanger sur le sujet. Cet appauvrissement renforce l'isolement des élus vis-à-vis des collectifs de travail. Cet isolement a déjà été mal vécu lors de la phase de confinement. Les élus ne peuvent pas dans cette épure recueillir démocratiquement l'assentiment des salariés et des agents.

Certaines entreprises, selon les élus du personnel, ne suivront pas cette voie et préféreront simplement, en place et lieu de ces délais couperets, donner les moyens de l'accompagnement pour s'inscrire dans une dynamique constructive sur la durée, car le déconfinement ne sera que progressif.

Pour certains répondants, les directions des relations sociales qui ont retrouvé un certain lustre, devraient ouvrir la porte aux élus du personnel afin de capitaliser sur les informations et les analyses déployées à ce stade par les salariés et leurs représentants élus démocratiquement.

Pour d'autres, plus pessimistes, les élus du personnel seront mis à nouveau dos au mur et rejetés à la périphérie des décisions. Certains déclarent que, dans ces conditions, ils ne pourront pas discuter le processus qui leur est proposé pour reprendre l'activité et rendre des avis éclairés. Or, ces débats contradictoires qui dépassent largement la sphère des seuls élus du personnel, sont de nature à montrer aux salariés dont les élus sont les ambassadeurs, que les questions de sécurité ont bien été prises en compte par la direction.

Sur un sujet aussi essentiel, l'atrophie des délais d'information et de consultation, et l'abstraction de l'idée de donner des moyens pour accompagner, sont **susceptibles d'appauvrir et d'entraver un débat collectif.**

Dans leur majorité, les élus du personnel ne comprennent pas que ce dispositif puisse les éloigner de la participation à des prises de décision et surtout générer des tensions, c'est-à-dire, pour finir, ne pas octroyer les conditions optimales aux salariés pour reprendre leur travail en quiétude

**Parler à plusieurs voix s'apparente, dans ces conditions, à la quadrature du cercle car qui dit « non-partage des décisions », dit aussi « non-partage des responsabilités ».**

Demain, les dirigeants d'entreprises qui seraient mis en cause sur le plan pénal en raison de leur gestion des modalités de poursuite de l'activité ne pourront plus aussi aisément, pour se préserver, ouvrir le parapluie de la responsabilité partagée avec les élus du personnel.

*« Monsieur le Juge, j'ai pourtant bien consulté les instances et obtenu leur avis sur ce plan de reprise ».*

A n'en pas douter, cet étouffement des débats au sein du monde du travail réduit l'assurance des décisions des employeurs en la matière. Ce qui n'a pas pu être traité en interne par le débat pourrait donner lieu à action judiciaire et à l'exposition publique de ceux qui ont voulu passer en force.

## Les répondants

Le cabinet TECHNOLOGIA a diffusé en avril 2020 une enquête intitulée « Les élus du personnel face à la crise du Coronavirus », à laquelle 2.620 élus du personnel ont répondu.

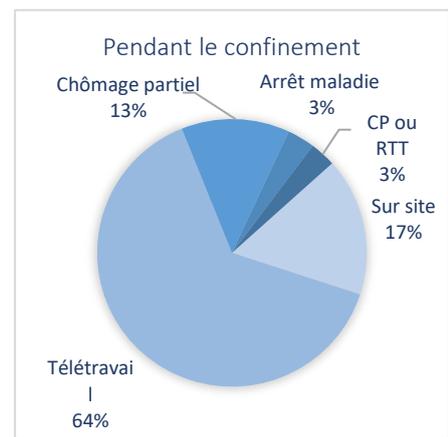
81% sont issus du secteur privé et 19% du secteur public, et 2/3 d'entre eux appartiennent à une entreprise nécessaire à la sécurité de la nation ou à la continuité de la vie économique et sociale, cette surpondération provenant du fait que ces élus du personnel étaient plus facilement joignables sur leur boîte mail professionnelle.

Tous les secteurs d'activité sont représentés avec une surpondération du secteur des services.

Toutes les régions ont contribué dont l'Île de France pour 28% et l'Alsace pour 2,6%.

La répartition par ancienneté dans la fonction de représentant du personnel est équilibrée entre ceux qui avait moins de 3 ans, moins de 10 ans et plus de 10 ans.

La répartition par situation de travail est plus marquée pour le télétravail, en raison en particulier de la surpondération du secteur des services. **A noter enfin que 8% d'entre eux ont perdu un proche (famille, ami, collègue) en raison de la pandémie.**



En complément de cette étude, il est à préciser que le cabinet TECHNOLOGIA a organisé une approche qualitative par entretiens à distance avec une cinquantaine de représentants du personnel en fonction, qui ont pu confirmer et apporter des éléments très concrets quant aux résultats du questionnaire (Cf annexe 2).

Toutes ces expressions peuvent être résumées par 4 points forts :

Engagement

Responsabilité partagée

Manque de moyens pour participer et suivre la prévention

Inquiétude quant à l'avenir du dialogue social

Avertissement de lecture

*Verbatims favorables*

*Verbatims défavorables*

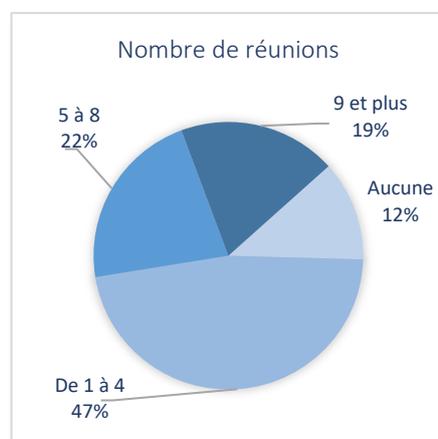
## L'adaptation des partenaires sociaux a permis le maintien du dialogue social dans la tourmente

Dans cette morosité ambiante, un constat positif apportera satisfaction à tous ceux qui sont attachés à une forme de démocratie sociale en entreprise.

*« Il est difficile de concilier vies privée et professionnelle en télétravail. Les journées sont très chargées surtout pour les parents qui ont dû aménager leurs horaires afin d'assurer un suivi pédagogique pour leurs enfants. »*

En effet en dépit de la tornade émotionnelle, réglementaire et sociale qui s'est abattue avec cette pandémie du COVID 19 sur le monde du travail, les élus du personnel et les directions des relations humaines se sont adaptés pour maintenir un lien et des mécanismes de partage de l'information entre eux. **La catastrophe sanitaire n'a pas conduit à la rupture redoutée des échanges ni empêché le maintien d'un dialogue social** qui a dû malgré tout s'adapter aux circonstances et pour cela se renouveler dans son approche.

Les réunions d'information et de consultation se sont tenues à distance. Seuls 12% des élus n'ont pas tenu de réunion, alors que, dans la fonction publique, ce taux est monté à près de 24%.



Les modalités de cet exercice n'ont pas toujours été vécues avec facilité mais, dans leur grande majorité, les élus se sont fortement investis pour poursuivre leur mission. Seuls 28% considèrent que la visioconférence a conduit à une dégradation des relations avec la Direction.

*« Les réunions téléphoniques et visioconférences trop longues et trop nombreuses avec beaucoup d'interlocuteurs entraînent fatigue et stress. »*

Près de 1 élu sur 2 reconnaît un accroissement de son activité dans cette période et seuls 3,6% n'ont pas été amenés à poursuivre leur activité de représentant du personnel.

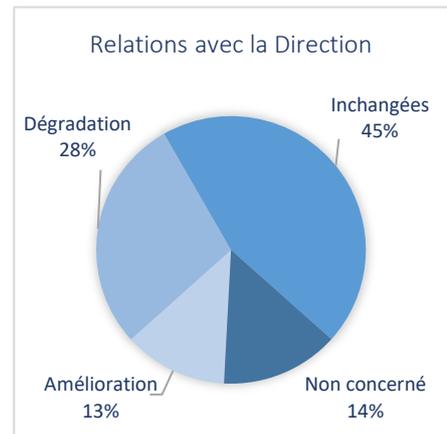
*« Les réunions en visio-conférence contribuent à rompre l'isolement et à entretenir de meilleures relations professionnelles.*

*Cela conduit à davantage de dialogue, à la réouverture de négociations d'accord d'entreprise et à la mise en place de mesures de protection en vue de la reprise. »*

La pente a cependant été rude. Plus de la moitié (61%) reconnaissent que certains représentants du personnel de leur entreprise se sont sentis dépassés ou débordés. Le même constat s'établit au regard des représentants de la direction (56%). L'investissement a donc été lourd afin de faire face aux circonstances organisationnelles, sanitaires, mais également pour absorber les conséquences de l'absence de certains interlocuteurs RH et remplir sa mission.

## Les modes relationnels à distance n'ont pas trop altéré la nature des rapports entre les acteurs

Si pour 28 % des élus du personnel, la qualité du dialogue social a été affectée en raison des modalités de travail à distance, il apparaît que cette évaluation doit être tempérée car 13 % estiment aussi que des effets positifs en ont résulté. **La stabilité semble avoir prévalu : un élu du personnel sur deux constate un maintien des rapports antérieurs avec la direction** sans une réelle modification en raison de ces nouveaux modes de relations à distance.



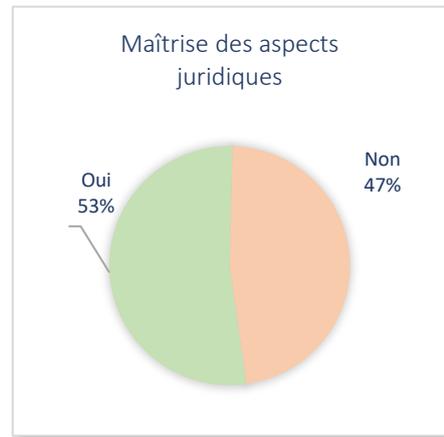
*« Cette situation a renforcé les liens avec les collègues et les équipes syndicales. Cela apporte un soutien apprécié et brise l'isolement. »*

## Des moments de profonde humanité se sont manifestés pendant cette période

La stabilité et la récurrence ont prévalu dans la poursuite du dialogue social au prix d'efforts importants consentis par tous les acteurs. En dépit des tensions générées par le désastre de la crise sanitaire, de profonds moments d'humanité se sont manifestés au sein des collectifs de travail. **La moitié des élus du personnel met en avant des moments de solidarité, de soutien, d'aide...moments** qui ont émergé lorsque le travail s'est poursuivi en présentiel mais aussi au cours des rituels de télétravail à distance

## Des élus du personnel à l'épreuve sur le plan juridique et bien soutenus par les centrales syndicales

Ces moments de soutien émotionnel ont été très précieux pour les élus qui ont cherché dans ces graves circonstances à poursuivre leur fonction représentative confiée par les salariés. Un grand nombre d'élus, **près de de 1 sur 2, se sont sentis, malgré leur volonté d'engagement, insuffisamment formés pour maîtriser de manière continue les nombreuses évolutions juridiques liées aux réformes exceptionnelles mises en place depuis le début de la crise par les pouvoirs publics**. Conscients de leurs limites, 20% estiment que ces faiblesses ou insuffisances ont eu des impacts sur la qualité de l'exercice du mandat confié par les salariés.



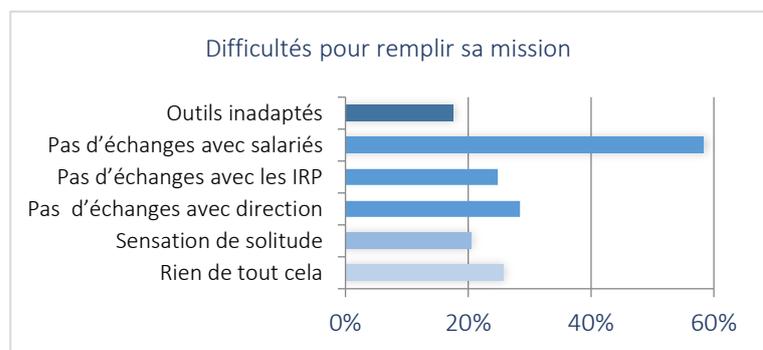
Autre satisfecit, les organisations syndicales ont maintenu dans cette traversée de l'épreuve du confinement leur activité et leur réflexion apportant un soutien juridique salué par 84,2 % des élus du personnel. Quelques-uns soulignent aussi que leur maturité juridique et leurs échanges avec d'autres sources, dont leurs collègues, leurs ont permis malgré tout de faire face à ces exigences de mise à niveau juridique. La moitié des élus auraient souhaité cependant être plus accompagnés par leur direction et par les pouvoirs publics dans cette entrée en confinement. Ils ont ressenti de plus un manque de moyens financiers pour recourir au soutien d'avocats ou de juristes ou à des revues d'organismes spécialisées ou encore à des applications digitales juridiques.

## La plus grande difficulté ressentie pour exercer leur mandat est l'impossibilité de rester en contact constant avec les salariés et les agents

**L'impossibilité de pouvoir échanger avec les salariés a constitué l'une des principales difficultés mise en avant par les élus durant cette période**

En effet, près de 60 % des élus estiment rencontrer des freins pour remplir cette fonction de représentation du personnel en raison de cette rupture des liens d'échange avec les salariés.

Cette atrophie des relations pèse beaucoup plus lourd que les autres difficultés rencontrées.

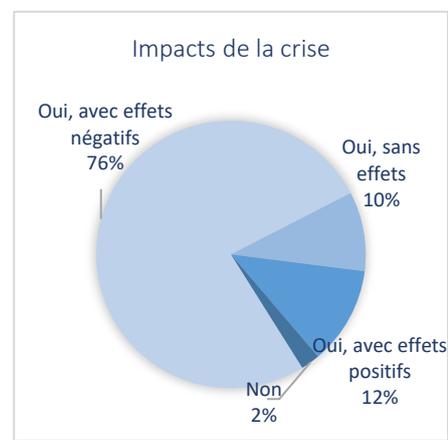


Outre la solitude qui exerce son emprise sur 20 % d'entre eux, il résulte de l'analyse que les échanges avec la direction et les autres élus du personnel ne combleront pas cette frustration d'être coupés des salariés. Près de 30 % des élus soulignent d'ailleurs des difficultés en raison de l'attrition des échanges avec la direction.

*« Il y a aussi un risque d'isolement pour les salariés avec le travail à distance. »*

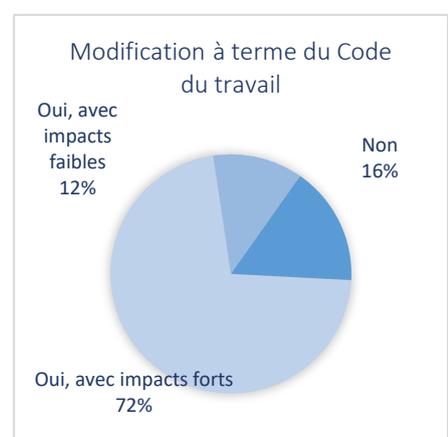
La perception d'une crise épidémique aigüe qui aura de profondes conséquences sur les plans économique et social, se conjugue avec la crainte d'un droit social d'urgence qui s'installerait dans la durée et rognerait les libertés

La gravité de la situation est reconnue par 98% des élus, dont 76% redoutent des conséquences sur l'économie et sur l'emploi. Une petite minorité affiche cependant un certain optimisme et espère à près de 12 % que ce désastre conduise malgré tout à des évolutions positives dans la société. De l'autre côté, cette alternative est rejetée par 2,3% qui, par fatalisme, pensent que cette crise passera comme sont passées autrefois celles qui l'ont précédée.



Dans la fonction publique, la vision est légèrement plus optimiste. Seuls 69% appréhendent des conséquences sur l'économie et sur l'emploi (vs 76% pour l'ensemble des répondants).

A noter que cette perception négative de l'avenir est plus marquée chez les élus appartenant à des régions plus touchées par l'épidémie, en particulier en Ile de France, ou dans les secteurs les plus touchés par les effets économiques de la pandémie comme le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Sans doute faut-il y voir un effet loupe en raison des enjeux sur l'emploi et de la proximité du danger pour ceux qui ont été parfois touchés directement dans leur entourage par le décès d'une personne estimée ou aimée. **Près de 8% des élus du personnel ont ainsi perdu en effet un proche dans leur cercle familial, amical ou professionnel.**



Dans leur grande majorité, à près de 3 sur 4, les élus du personnel estiment que la crise conduira à des modifications substantielles sur le long terme du code du travail (temps de travail, travail de nuit, prise de congés, consultation des instances représentatives du personnel...) **et ils y sont très largement opposés.**

A contrario, ce constat et cette crainte semblent moins partagés par 1 sur 4 qui ne voient que peu d'impacts.

## Les élus du personnel dressent un constat cruel en ce qui concerne l'impréparation des pouvoirs publics pour affronter cette crise

La grande majorité (77%) des élus du personnel considère que les pouvoirs publics étaient bien mal préparés pour affronter cette crise séculaire par manque de réflexion, d'anticipation et de prévention.

Seuls 0,8 % des élus estiment que les pouvoirs publics étaient à la fois bien préparés et qu'ils ont pris de bonnes décisions pour faire face à la crise.

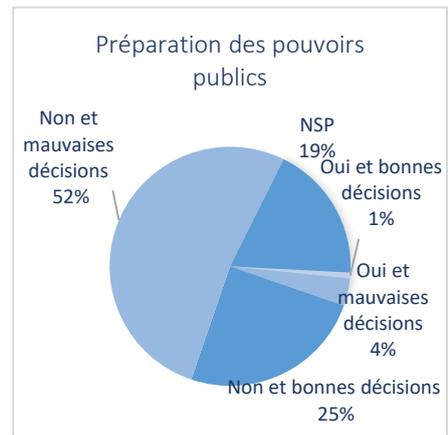
Plus d'1 élu sur 2 estime que les pouvoirs publics ont mal réagi. Cependant dans cette analyse des responsabilités, 18,5% font preuve d'une certaine indulgence en préférant ne pas se prononcer en raison de la difficulté à le faire. 25% considèrent qu'étant mal préparés, les pouvoirs publics ont, en dépit de cette carence de préparation, bien réagi à la situation.

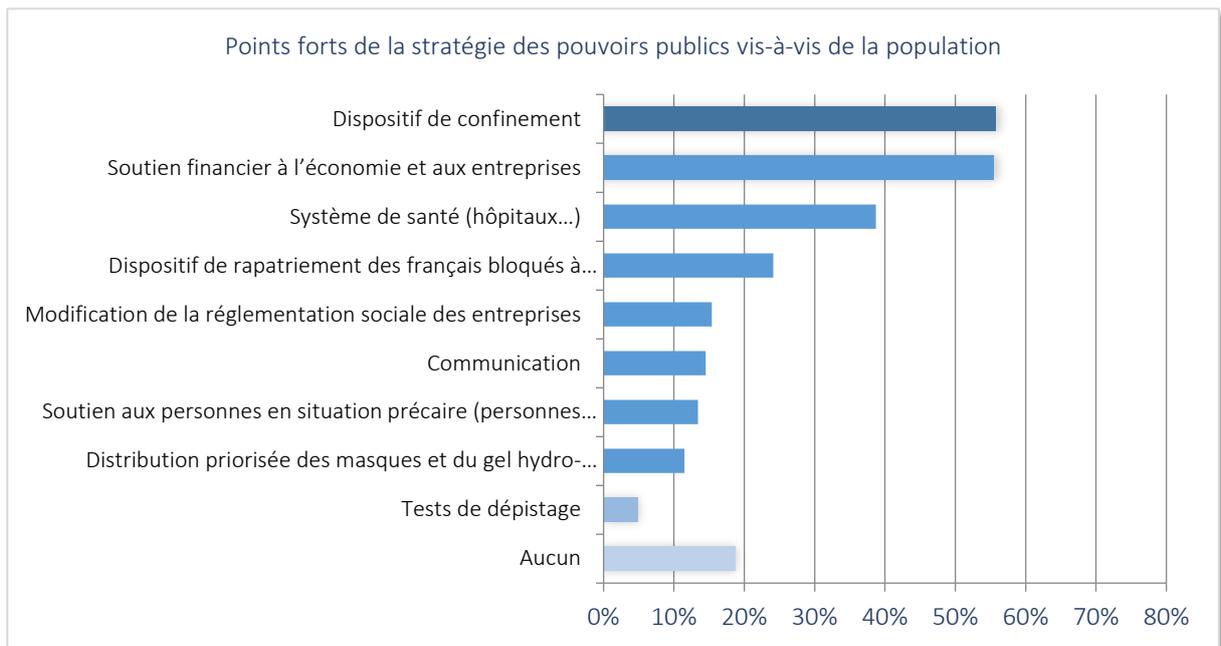
Les élus de la fonction publique sont un plus sévères car 61% (vs 52% pour l'ensemble des répondants) considèrent que les pouvoirs publics étaient mal préparés et qu'ils ont mal réagi.

Certains secteurs font preuve d'une plus grande mansuétude. Ainsi, dans le secteur de la banque et de l'assurance où le télétravail est massif, les élus témoignent d'une plus grande tolérance envers l'impréparation des pouvoirs publics : 40% estiment qu'ils ont mal réagi en étant mal préparés alors que, dans d'autres secteurs plus exposés au contact du virus en raison de la poursuite de l'activité comme celui des transports, 69% les élus restent sévères vis-à-vis de cette impréparation conjuguée à de mauvaises réactions.

## Trois dispositions prises par les pouvoirs publics pour la population ont été plus appréciées que les autres. Elles constituent, selon les élus, les points forts du programme de lutte contre la pandémie et ses conséquences économiques et sociales

Le dispositif de confinement visant à restreindre les interactions humaines a été salué en priorité par plus d'un élu sur deux, de même que le dispositif de soutien financier à l'économie. Ce sont les deux points forts du dispositif des pouvoirs publics vis-à-vis de la population auxquels il convient d'ajouter le dispositif concernant le système de santé plébiscité à près de 39%, certainement en raison de la forte implication du personnel soignant.





En revanche, les points faibles du programme d'ensemble des pouvoirs publics apparaissent en creux en ce qui concerne **les moyens de protection et de dépistage**, la distribution priorisée des masques retient simplement 11,5 % d'approbation et la politique de dépistage par des tests 4,9 %.

*« La population subit les conséquences de la pénurie de moyens de protection car la France est dépendante de la fabrication de produits et de masques par d'autres pays. »*

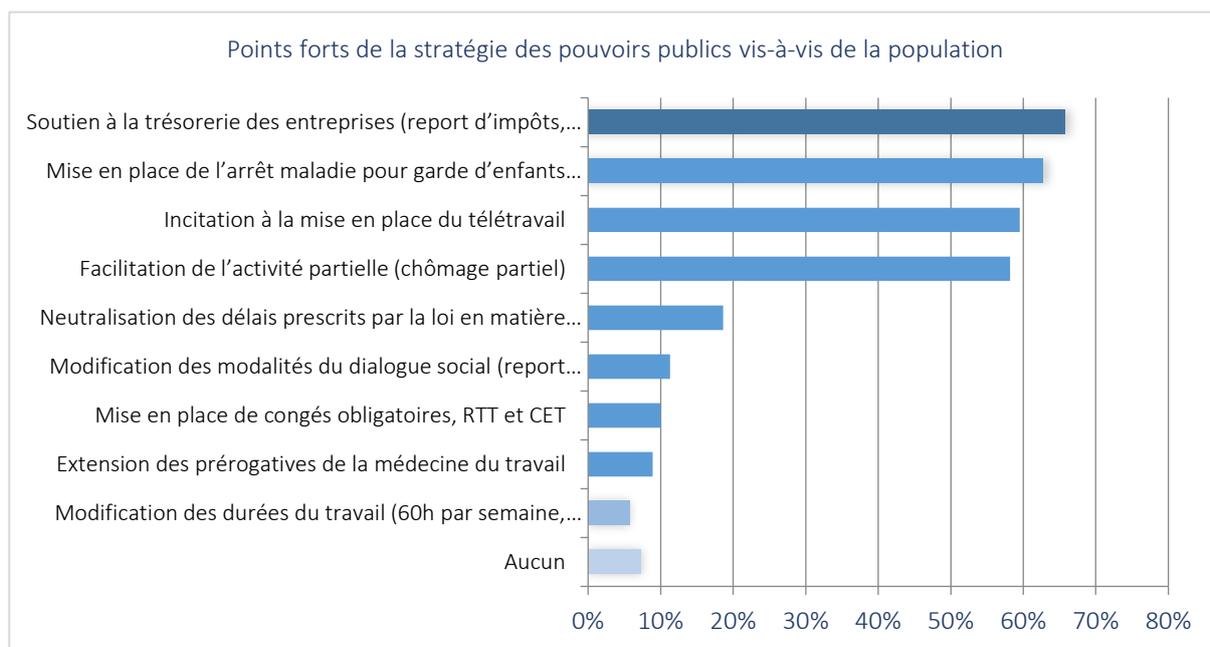
## Les plus jeunes des élus sont beaucoup plus critiques vis-à-vis du plan des pouvoirs publics

Il est à relever la sévérité d'appréciation des plus jeunes, les moins de 35 ans, qui sont assez peu convaincus voire sceptiques sur le programme des pouvoirs publics puisque 25% n'y retrouvent aucun point fort. Seuls 38 % des plus jeunes considèrent que la stratégie de confinement était adaptée, soit un différentiel de 17 points par rapport à la majorité des répondants ? Cela peut s'expliquer par le sentiment de faible vulnérabilité des plus jeunes face au virus.

Ces derniers sont aussi très critiques sur les soutiens financiers apportés à l'économie, qui sont là encore faiblement appréciés à près de 38 % simplement

## Les élus du personnel ont manifesté un grand sens de la responsabilité pour soutenir leur employeur et une forte dose de réalisme dans la traversée de cette épreuve

Dans une large majorité, les élus du personnel valident avec un grand sens de la responsabilité leur évaluation des mesures gouvernementales, en premier lieu le soutien à la trésorerie des entreprises.



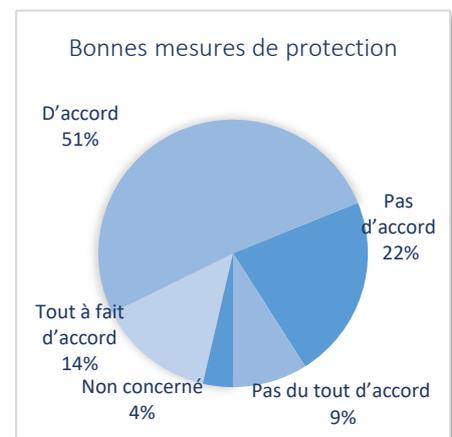
Très conscients des risques systémiques de cessation d'activité ou de forte destruction de valeur, cette mesure **a été valorisée en priorité à près des deux tiers des répondants**. Ce qui a fortiori, loin des clichés conflictuels traditionnels, démontre le profond attachement des élus du personnel à la stabilité des grands équilibres chez leur employeur. Dans une période de grande incertitude, chacun semble avoir compris qu'il fallait mettre les moyens financiers pour passer cette période, cette compréhension qui se montre très responsable est plus prononcée chez les plus de 50 ans à plus de 71% que dans la tranche d'âge qui précède plus rétive à soutenir les flux de trésorerie dans cette phase pandémique.

Les élus, dans divers secteurs, ont bien conscience de l'importance de la solidarité nationale qui s'exerce à travers l'action de l'Etat. Ainsi, si 32,4% des élus pensent que leur entreprise bénéficie ou bénéficiera des aides de l'Etat, cette proportion est beaucoup plus marquée dans la restauration et de l'hôtellerie (84%), le conseil (69%), l'information et la communication (66%), le commerce (58%), les transports (56%), l'industrie (53%) : report de charges, prêts garantis, recours chômage partiel.

## Le choix des employeurs reconnu comme responsable lorsque l'activité a été maintenue

Ce sens des responsabilités en période de crise se retrouve par ailleurs dans l'analyse réaliste de la **position des élus dont l'entreprise a continué son activité**. En effet ils sont plus de **77% des élus à soutenir la décision de leur direction dans cette voie du maintien et de la poursuite d'activité**. Seuls les salariés du BTP semblent en retrait sur cette poursuite de l'activité en raison des craintes de contamination sur les chantiers et la difficulté à maintenir la rupture de la chaîne d'interaction humaine et le port du masque dans des activités avec force et efforts. La satisfaction relative à cette poursuite d'activité pointe à près de 87% dans le secteur d'énergie. Cette série d'indicateurs démontre si besoin était, le profond attachement des travailleurs et de leurs représentants à leur emploi. Quand ce dernier pouvait être maintenu dans des conditions de protection de leur personne, ils ont répondu massivement positivement à cette décision stratégique.

C'est aussi dans le secteur de l'énergie que les représentants du personnel ont le plus soutenu les mesures de protection sanitaire. **Dans leur globalité, plus de 2 élus sur 3 considèrent que leur employeur a mis en place les bonnes mesures de protection sanitaire pour assurer la poursuite partielle ou totale de l'activité**. Le seul bémol à ce constat a été apporté par les agents fonctionnaires hors enseignement qui sont légèrement plus critiques.



Enfin si on voulait se convaincre de cet esprit de forte responsabilité dans cette période de crise, **on doit se reporter à l'acceptation, certes minoritaire à 38,1 %, des mesures d'imposition de jours de congés payés, de RTT, ou de CET prises par la direction**. Si 43,4 % des élus restent néanmoins opposés à cette imposition, il convient de souligner que ces mesures avaient suscité un très fort rejet dans l'appréciation du plan de mesures proposé par les pouvoirs publics.

L'appréciation par les élus de ces mesures déployées par l'Etat a confirmé sans grande surprise **l'attachement très enraciné aux conditions de travail et de repos antérieures à la crise**. Et en creux s'est dessiné un fort rejet de la modification du temps de travail imposée unilatéralement par les pouvoirs publics et qui n'est appréciée favorablement que par 5,7 % des élus. De même, en ce qui concerne la prise obligatoire de congés ou de RTT, seuls 10% des élus du personnel y sont favorables.

**Cela démontre a fortiori que les élus ont su « faire la part des choses » et accepter pragmatiquement de suivre leur direction en dépit des difficultés**, en particulier dans le secteur industriel où une majorité s'est même dessinée en faveur de cette imposition des jours de congés, de RTT ou de CET. Contrainte qui, pour autant, questionne les représentants du personnel en raison de son critère impératif et qu'ils rejettent en raison d'une forte culture d'attachement à des conquêtes passées inscrites dans la mémoire collective des salariés et de leurs représentants. Conquêtes ou acquis issus de la réforme ou de la négociation et qu'ils ne veulent pas voir remis en question.

Ce d'autant plus que, dans le même temps, plus de 20 % ont constaté un non-respect de la règle en vigueur, avec une imposition de jours de congés au-delà des 6 jours ouvrables.

Cette approche à double étage du questionnaire (niveau national macro / niveau micro) démontre ici sa pertinence et son utilité afin d'appréhender à la fois la perception chez les élus de la responsabilité des pouvoirs publics afin de la rapprocher plus prosaïquement de celle de leur employeur, cette convergence ne signifiant pas alignement.

**Il convient d'ajouter qu'en dépit de cet élan de responsabilité affiché, les craintes quant au maintien sur une longue durée de ces mesures à caractère provisoire perdurent chez ¾ des élus du personnel.**

## La facilitation de la mise en œuvre de l'arrêt maladie pour garde d'enfants a été bien accueillie par près de 2 élus sur 3

Les femmes ont légèrement plus valorisé cette décision.

Peut-être parce qu'elles restent, encore les plus concernées par cette lourde responsabilité de la prise en charge des enfants. Cette mesure a été aussi un soulagement car elle a eu un double effet : la préservation de l'enfant mais aussi celle de la famille en évitant d'être en contact avec des groupes multiples de contamination potentielle.

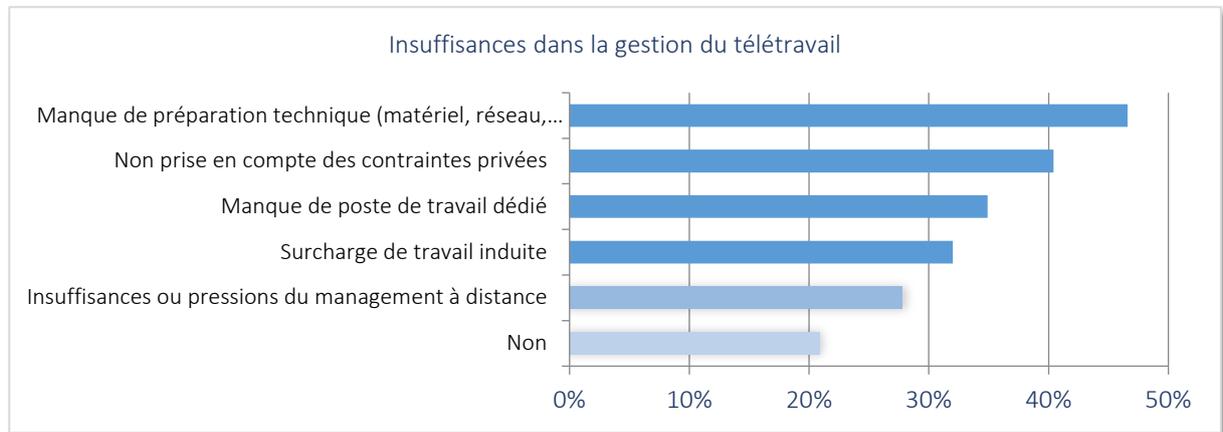
## L'incitation au télétravail et la facilitation de l'activité partielle (chômage partiel) sont les deux autres mesures phares des pouvoirs publics appréciées par les élus du personnel à près de 60%

Dans cette continuité, une très large majorité soutient, à plus de 90%, le télétravail lorsqu'il a été mis en place par l'employeur. Cette modalité a été de nature à rassurer les salariés quant au risque de contamination tout en leur permettant, à travers des rituels de communication électronique, de s'inscrire dans le maintien de l'activité.

L'appréciation de l'initiative de mettre en place l'activité partielle par l'employeur a également été appréciée à plus de 75%.

*« Le confinement a favorisé la mise en place du télétravail et a ainsi permis la poursuite de l'activité. Cela a évité aux salariés de l'entreprise de se retrouver en chômage partiel. »*

La forte adhésion à ce dispositif de télétravail ne signifie pas une absence de lucidité sur les exigences disproportionnées qui sont alors apparues et sur la difficulté de l'exercice en raison des insuffisances de management et de cet environnement de travail mouvant

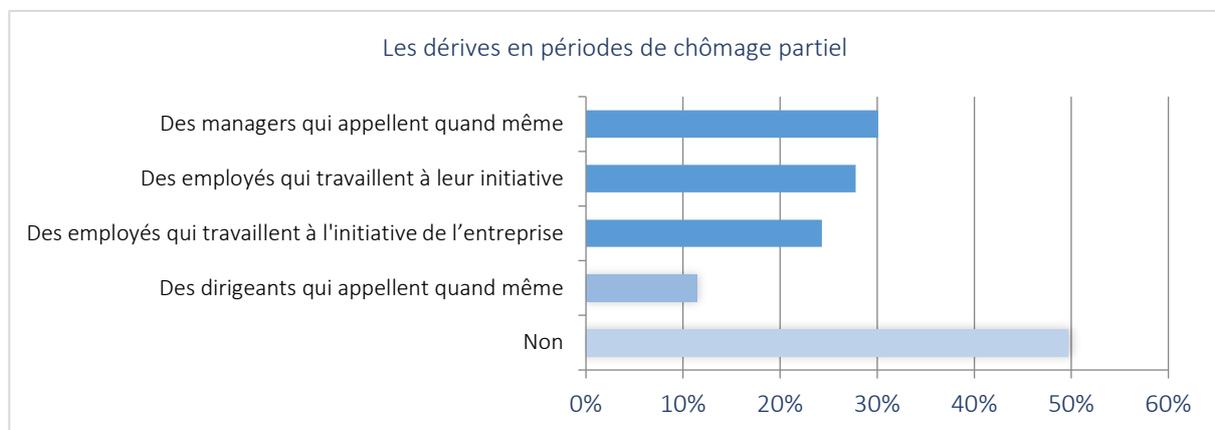


Une surcharge de travail induite a été relevée par 1/3 des répondants, ce qui est important d'autant qu'en cette période de crise, d'engagement pour assurer la survie des entreprises, les élus pouvaient entrer dans des zones de sur-engagement, voire d'épuisement professionnel.

De même, plus de 27% soulignent les pressions ressenties et constatent les insuffisances en matière de management.

Les autres contraintes sont plus liées à la soudaineté du passage au confinement. Une bonne partie des élus note une absence de préparation en raison de cette bascule imposée par les circonstances dramatiques vers ces nouvelles modalités de travail. Pour un grand nombre de personnels, le télétravail a achoppé sur une non prise en compte des conditions réelles induites par le confinement : lieu de vie exigu, poste de travail inadapté, connexion instable, présence multiple, porosité de la vie professionnelle et de la vie privée.

De même l'adhésion massive au dispositif d'activité partielle (chômage partiel) n'obère pas les dérives constatées qui sont alors apparues dans son application concrète



Si l'opposition au passage à l'activité partielle demeure très faible chez les élus (seul 1 élu sur 10 considère que c'était une mauvaise décision), les élus du personnel ont constaté en revanche **des pratiques surprenantes** dans la mise en œuvre de ce dispositif qui a bénéficié de l'aide de l'état.

**Ainsi, plus de 50% des élus considèrent que des demandes d'activité interdites ont eu lieu.**

*« Effet d'aubaine de la crise sanitaire pour l'imposition de prise de congés et RTT.*

*« Crainte d'abus et de profits de l'employeur dans la mise en chômage partiel des salariés avec poursuite de l'activité en télétravail. »*

30% des salariés en chômage partiel auraient été appelés par leur manager et 11% par leur dirigeant.

Ces appels, pourrait-on penser, ont été factuels ou sporadiques. En fait, tel n'est pas le cas puisque **24% des employés en chômage partiel total auraient été amenés à poursuivre leur activité à la demande de l'employeur.** Il est à souligner aussi qu'une même proportion a poursuivi son travail de sa propre initiative.

Il est évident que dans ces moments de catastrophe, chacun est confronté à sa propre vulnérabilité. Les salariés qui se sentent en difficulté, ceux qui ont peur de perdre leur emploi au cours ou à l'issue de cette crise, développent alors un travail compulsif pour se protéger en démontrant dans une démarche sacrificielle leur esprit « pro actif ».

Il est, dès lors, de la responsabilité de l'employeur de préciser les règles et les interdits en rappelant le cadre imposé par le recours aux aides de l'Etat. Ces abus, notamment relevés par les représentants du personnel dans les entreprises qui ont eu recours au chômage partiel, feront certainement l'objet d'investigations de la part des pouvoirs publics.

## La communication de l'employeur apparaît largement perfectible tant vis-à-vis des salariés que des élus du personnel

Si 61% des élus considèrent que la direction a communiqué au cours de cette crise, seuls 14% estiment que cette communication a été très bonne.

Ce constat recoupe finalement celui effectué précédemment sur les difficultés à mener l'exercice de ce mandat de représentation en raison de l'attrition des relations avec les salariés et avec les membres de la direction des relations humaines. Ces difficultés de communication a empêché les élus du personnel d'agir au mieux de leur mandat dans l'intérêt des salariés.

Pendant toute période de crise, les salariés ont besoin de points d'appui et le rôle des représentants du personnel est d'une importante capitale pour garantir la liberté d'expression et le droit à l'information. Démunis, stressés, angoissés, les salariés ressentent le besoin de se sentir écoutés, reconnus et de pouvoir travailler en toute sécurité en ayant à disposition les moyens de protection nécessaire à la poursuite ou à la reprise de l'activité.

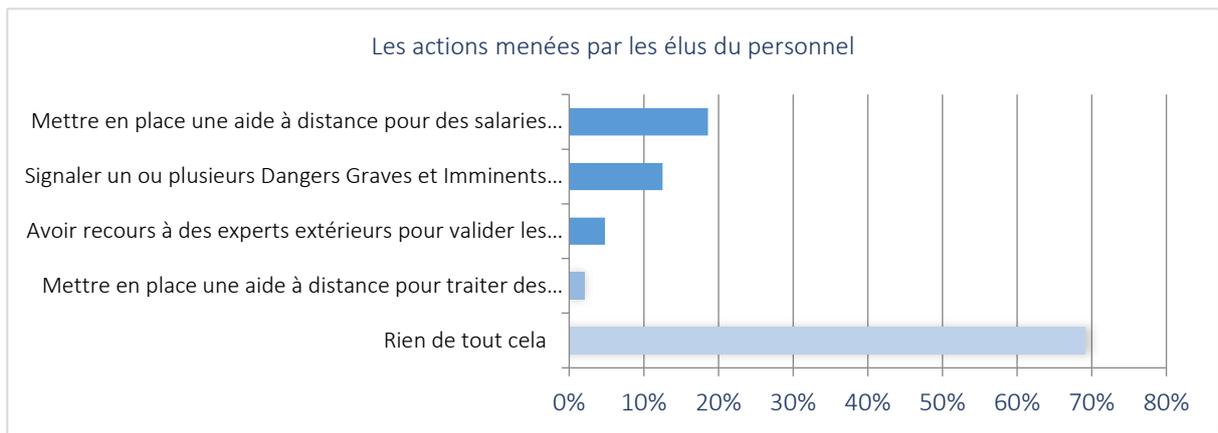
## Cette communication défailante a d'ailleurs abouti à ne pas toujours respecter les prérogatives des élus du personnel et à altérer les droits de ces ambassadeurs des salariés

Seul un élu sur dix (11%) a estimé que la direction a parfaitement respecté son mandat de partenaire social dans cette période tourmentée. 45 % sont plus modérés dans leur appréciation sur ce point et une bonne partie plus de 41 % estime que le respect des règles de représentation a été déficient.

Les élus du personnel reprochent à certaines directions d'avoir mis en place des mesures d'urgence, en particulier en ce qui concerne l'allongement de la durée du travail sans vraiment avoir cherché à obtenir un consensus, l'information et la consultation pouvant exister et se réduire à une simple procédure formelle sans que pour autant une réelle concertation se déroule. Des décisions importantes sous couvert de la gestion de la crise sanitaire ont été prises sans le réel assentiment des élus du personnel qui, pour autant, sont demeurés dans des logiques de responsabilité.

Les élus du personnel ont agi en défense les intérêts des salariés et en prévention, principalement, en signalant des dangers graves et imminents ou en mettant en place une aide à distance pour des salariés en difficultés.





Au regard de ce graphique, les actions des représentants du personnel n'ont pas abouti à beaucoup d'actions prises en charge par les employeurs. Il est difficile d'imaginer qu'aucune situation individuelle ne pouvait trouver réponse auprès d'acteurs comme les représentants du personnel dans toutes les entreprises : salarié en difficulté, conflit familial... Alors que l'on sait que les statistiques nationales montraient une explosion de ces difficultés.

Néanmoins, en dépit de l'absence de procédure de soutien à distance ou de démarche volontaire sur le plan préventif, les directions ont su réagir sporadiquement à certaines situations individuelles. 1 représentant du personnel sur 2 considère que sa direction a fait preuve de compréhension pour la situation individuelle de certains salariés ou agents pour lesquels ils avaient dû attirer son attention.

Pour les élus, dans cette période éprouvante sur le plan émotionnel en raison des peurs de contamination ou de forte anxiété due au confinement, une minorité de salariés (19%) a fait jouer le droit de retrait pour se soustraire à un danger. Une majorité (60%) de ces cas a abouti à des modifications organisationnelles.

**La dynamique d'intervention des directions sollicitée ou imposée a été plus curative ou réparatrice que réellement préventive.**

Une archi-minorité d'élus a eu recours à des experts dans le cadre de leurs prérogatives pour valider des plans de poursuite de l'activité proposés par leur direction. Ce constat est inquiétant car si les directions ont à la fois les moyens et une grande habitude d'avoir recours à des conseils, les élus du personnel démunis n'ont pu y recourir pour émettre un avis éclairé et des recommandations cruciales en cette situation d'une exceptionnelle gravité.

Cette asymétrie d'information a été mal vécue par les élus confrontés parfois à un mur de complexités dans la gestion de crise. Ainsi, ils ont été contraints de s'en remettre aux choix et décisions de leur direction sans pouvoir toujours se faire leur propre jugement afin d'apporter leur proposition. L'impuissance à comprendre et donc à développer un pouvoir d'agir a été source de tensions.

**Dans une période où le dialogue social aurait pu se renforcer notablement en qualité, ces déséquilibres, non comblés, entre les moyens d'agir de la direction et ceux des représentants du personnel, n'ont pas favorisé cette éclosion putative.**

*« La direction met en place des mesures d'urgence et prend des décisions sous couvert de gestion de la crise.*

*Elle manque de transparence et d'information des représentants du personnel et du CSE. »*

Les mesures prises actuellement pour limiter de manière drastique les temps de consultation des CSE sont jugées contre-productives. Alors que l'on pouvait imaginer dépasser la procédure formelle d'information-consultation pour agir dans la durée, cette limitation drastique dépoussède les élus du personnel sans pour autant rendre service aux directions.

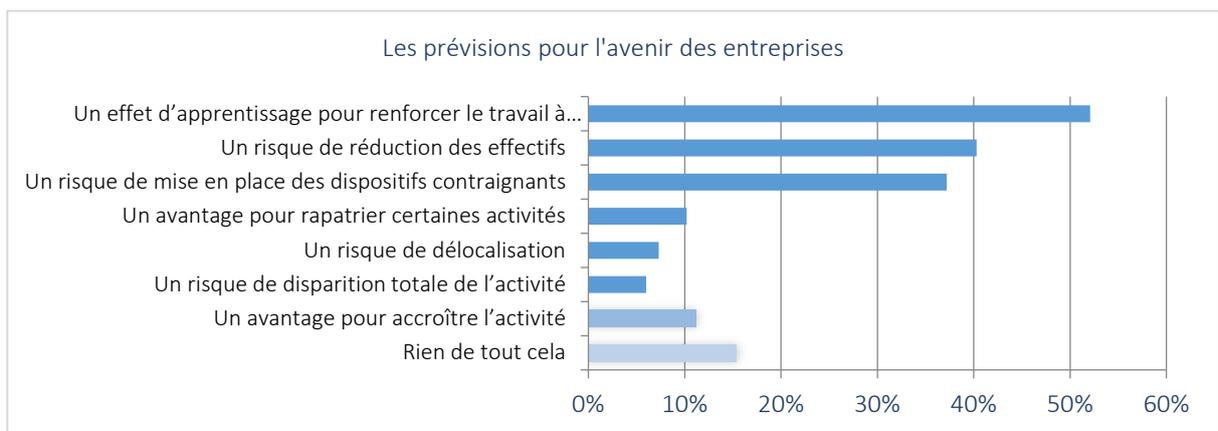
Octroyer les moyens de suivi en vue d'un accompagnement dans cette période délicate aurait permis d'éviter la détérioration des rapports entre les parties. Cette détérioration se réalisant au détriment de la qualité du dialogue social et des rapports internes.

Cette période offrait l'occasion de voir les acteurs du dialogue social se « serrer les coudes » afin de faire face à la crise. Mais, la réalité (manque de moyens pour les représentants du personnel, limitation des droits de consultation du CSE, approche restrictive de la direction) va à l'opposé de cette opportunité qui était offerte et des buts de renforcement de l'égrégore professionnel.

Le management participatif des instances sera développé cependant dans nombre d'entreprises par intelligence sociale et par intérêt bien compris car cette approche permet de limiter les risques et notamment sur le plan judiciaire. Les dirigeants avertis savent combien la Justice apprécie le fait d'associer les élus du CSE à ce type de décision.

## La crainte d'une réduction des effectifs et de la paupérisation

Depuis l'instauration du confinement, seuls 3,6% des élus du personnel signalent la survenance de licenciements.



En revanche, plus de 40% redoutent l'obligation de devoir réduire les effectifs du fait des conséquences de la crise ou de l'obligation de mettre en place des dispositifs contraignants en termes de productivité.

Une forte angoisse étreint même 6 % des répondants qui font état d'un risque de disparition totale de l'activité.

Les élus de la fonction publique sont plus nombreux à n'attendre aucune action (28% vs 15% pour l'ensemble des répondants).

Certains secteurs sont très pessimistes. Ainsi, 75 % des élus de l'hôtellerie pensent qu'ils n'échapperont pas à des licenciements. Ce pessimisme se retrouve en moindre mesure au sein des secteurs de la Formation et à 65 % dans les commerces. Les secteurs santé et action sociale, moins exposés à des pertes de ressources en raison d'une clientèle plus captive, échappent à ces interrogations et peu d'élus redoutent cette érosion des effectifs (21%).

Un sur deux considère que la crise favorise un effet d'apprentissage qui va renforcer le travail à distance. Plus de 10% considèrent que la crise va conduire à une relocalisation de certaines activités en France et autant pensent qu'elle pourrait permettre d'accroître l'activité.

**Une perte de revenus pour les salariés est appréhendée par 2 élus sur 3.** De même, un gel des évolutions professionnelles se profile dans un contexte de morosité générale peu propice aux évolutions de carrière à l'intérieur ou à l'extérieur du monde professionnel actuel.

**Une perte de chance en employabilité** est aussi mise en avant avec la difficulté redoutée de ne plus accéder aux moyens de se former.



## Malgré tout quelques avantages et des enseignements apparaissent pour les élus dans cette situation contrastée et remplie de bouleversements multiples

En dépit des difficultés, une large majorité, 80%, souhaite poursuivre son activité de représentant du personnel et la même stabilité se retrouve dans l'exercice du métier actuel puisque 74 % n'envisagent pas de changement.

*« Cette expérience qui a réduit les temps de trajet fait prendre conscience de l'importance de prendre plus de temps à la maison et de profiter de la vie de famille. »*

La crise a aussi provoqué un véritable examen de certaines valeurs parfois un peu reléguées en second plan. Les élus, femmes et hommes à équivalence, déclarent ainsi à plus de 38 % vouloir, à la suite de cette crise, consacrer plus de temps à leur famille et à 15 % moins travailler.

*« Cela nous fait revenir à ce qui est essentiel, revoir nos priorités et changer nos modes de consommation.*

*Cela a aussi fait prendre conscience de l'importance de revaloriser certaines professions comme celles des soignants. »*

Près de 1 élu sur 2 va changer son mode de consommation et être plus attentif à sa santé.

**Un constat fait aussi sens pour tous : la nécessité de faire plus attention à la préservation de l'environnement.**

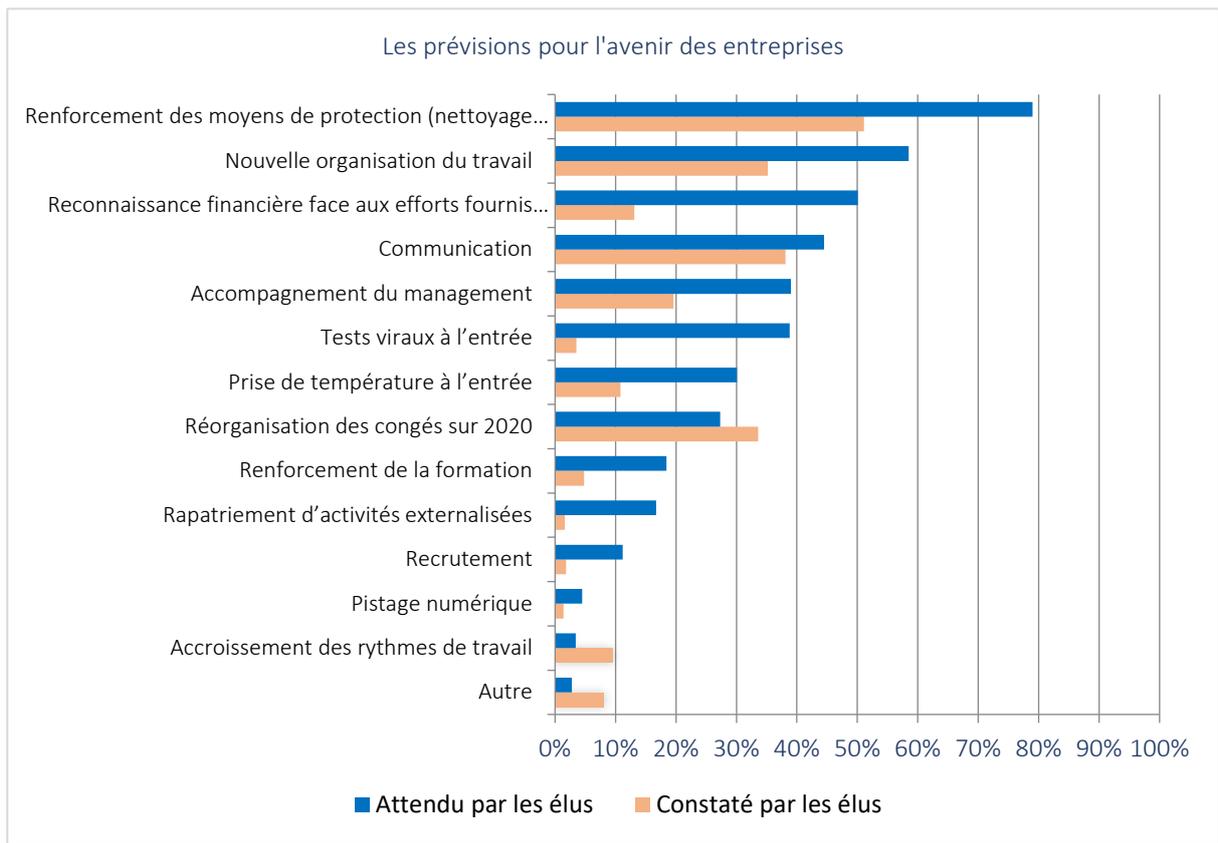
Les décisions imposées par la direction et les carences en communication n'ont pu être compensées par une attitude compréhensive de sa part vis-à-vis de situations individuelles délicates

Cette compréhension dans un contexte de tensions et de frustration n'a pas débouché sur une amélioration substantielle des relations entre les acteurs du dialogue social. **Seul 1 élu sur 3 considère que la crise a permis de nouer de meilleurs rapports.**

**Pour autant subsiste une véritable volonté des élus de co-construire et de garantir la santé et la sécurité des salariés dans les mois à venir**

Les représentants du personnel pensent avoir un rôle majeur à jouer dans les trois mois à venir, à la fois pour accompagner les salariés qui les sollicitent quotidiennement, mais également, pour assurer avec l'employeur l'avenir du travail et préserver l'emploi.

Une large majorité des entreprises et des établissements préparent un plan de reprise d'activité et les actions prioritaires à mettre en œuvre afin, selon les élus du personnel, de relancer l'activité. Ci-dessous, les actions envisagées par les entreprises et celles attendues par les élus :



Des actions attendues qui restent en décalage avec celles qu'ils constatent comme étant mises en place par la direction, en particulier sur les questions de mesures sanitaires (79% vs 51%), les tests viraux, même si l'on sait qu'ils ne sont pas recommandés sur le lieu de travail par les pouvoirs publics (39% vs 4%) ou encore l'accompagnement du management (39% vs 20%).

A noter que les élus de la fonction publique attendent plus de tests viraux que l'ensemble des répondants (49% vs 39% pour l'ensemble des répondants) mais ne voient rien de programmé (5% vs 4% pour l'ensemble des répondants).

*« Au début de la pandémie, les salariés ont dû travailler sans être fournis en moyens de protection contre le virus : absence de masques, de gants et de gels hydroalcooliques »*

Certains représentants du personnel expriment le souhait d'un renforcement des liens avec leur direction à la suite du confinement avec pour objectif principal de réfléchir ensemble à l'entreprise de demain (réouverture de négociations d'accord d'entreprise, mise en place de mesures de protection en vue de la reprise). Une exception à la règle qui prouve que les élus du personnel ont la volonté d'avancer positivement pour le bien-être des salariés et de l'entreprise.

Ces évolutions seront possibles si l'entreprise sait faire preuve d'une certaine vertu. Dans ce contexte, **39% des élus attendent que les directions, par solidarité ou parce qu'elles ont été aidées par l'Etat, procèdent à une restriction des versements de dividendes ou à leur annulation** et près de 10% espèrent une réduction de la rémunération des dirigeants.

## Quel avenir pour le dialogue social ?

**Pour assurer une reprise d'activité sereine à court terme, les directions doivent donner les moyens aux élus d'agir en tant qu'acteur de la prévention et proposer une analyse globale de l'entreprise tout en prenant en compte le vécu des salariés.**

Ce qui fait défaut dans toutes les mesures que l'on peut observer :

- 1- Les élus du personnel n'ont pas pu interroger les agents ou les salariés et ne peuvent toujours pas se rapprocher de ces derniers afin de recueillir leurs besoins, d'analyser leurs ressentis et proposer des plans de reprise personnalisés au plus près de leurs préoccupations. Pourtant, dans cette période, alors que les directions de grands groupes ont envoyé aux salariés des questionnaires avec leurs perspectives économiques et sociales, les élus du personnel n'ont pas pu le faire avec leur vision beaucoup plus sociale qu'économique, permettant d'intégrer toute la dimension des conditions de travail et de la perspective d'une meilleure prévention des risques psychosociaux. L'inquiétude porte aussi sur les salariés ou agents présentant des facteurs de vulnérabilité avant la crise Covid-19 et sur ceux qui ont été nombreux à être profondément touchés par la mise en confinement et qui en subiront parfois des séquelles et des troubles psychologiques. Les élus auraient voulu questionner sur ces différents plans les salariés, en respect du secret médical et de la confidentialité en s'appuyant pour cela sur les services de santé au travail et sur leurs experts pour préparer au mieux le retour au travail et éviter de leur ajouter trop de contraintes dans cette période angoissante.
- 2- Toutes les mesures que les élus voient se décliner ne présentent pas de plans d'accompagnement co-pilotés par les acteurs du dialogue social afin d'ajuster en permanence selon les évolutions réglementaires, les connaissances scientifiques et les risques professionnels subis par les salariés. A cet égard, il apparaît que le protocole national de déconfinement du gouvernement ne l'évoque pas non plus.
- 3- Enfin, les élus veulent sortir de la focale de la crise et proposer une analyse plus globale en prenant en compte les contraintes techniques par branche d'activité : quelle est la confiance des salariés envers toutes ces gouvernances : direction, pouvoirs publics ?

**Par conséquent, une grande inconnue subsiste : les directions intégreront-elles au plus vite les élus du personnel à la préparation et à l'exécution des plans de déconfinement pour éviter de reproduire une mise à l'écart de ces acteurs de la prévention constatée lors du confinement ?**

## Annexe 1 - Résultats du questionnaire – Ensemble des répondants

### Ensemble des répondants

Q1. Depuis l'instauration du confinement, j'ai poursuivi mon activité de représentant du personnel	Oui, de manière renforcée	45,3%
	Oui, comme d'habitude	24,5%
	Oui, de manière réduite	26,6%
	Non	3,6%
Q2. Depuis l'instauration du confinement, certains de mes collègues représentants du personnel ont perdu leurs propres moyens, sont débordés, et/ou sont en retrait	Oui, pratiquement tous	8,6%
	Oui, quelques-uns	52,4%
	Non, aucun	39,0%
Q3. Depuis l'instauration du confinement, certains représentants de la Direction ont perdu leurs propres moyens, sont débordés, et/ou sont en retrait	Oui, pratiquement tous	8,9%
	Oui, quelques-uns	47,5%
	Non, aucun	43,6%
Q4. Pendant le premier mois du confinement, j'ai participé à des réunions d'information et/ou de négociation en présentiel ou par téléconférence/visioconférence	Aucune	12,1%
	De 1 à 4	47,0%
	5 à 8	21,9%
	9 et plus	19,0%
Q5. Depuis l'instauration du confinement, les réunions par téléconférence/visioconférence ont modifié les relations avec les autres représentants du personnel	Oui, de manière positive	18,0%
	Oui, de manière négative	24,6%
	Non	43,9%
	Non concerné	13,5%
Q6. Depuis l'instauration du confinement, les réunions par téléconférence/visioconférence ont modifié les relations avec les représentants de la Direction	Oui, de manière positive	12,5%
	Oui, de manière négative	28,4%
	Non	44,9%
	Non concerné	14,2%
Q7. Depuis l'instauration du confinement, de réels moments de solidarité (soutien, aide...) ont émergé au sein des collectifs de travail	Oui, avec des moments très forts émotionnellement	10,5%
	Oui, mais sans plus	41,0%
	Pas plus que d'habitude	34,8%
	Non, les comportements ont été plutôt individualistes	9,7%
	Non, certains comportements ont même été inappropriés	4,0%
Q8. Depuis l'instauration du confinement, j'ai suffisamment maîtrisé les aspects juridiques liés aux réformes exceptionnelles mises en place par les pouvoirs publics	Oui	52,6%
	Non, et ceci a eu des conséquences sur mon activité de représentant du personnel	20,4%
	Non, et ceci n'a pas eu des conséquences sur mon activité de représentant du personnel	27,0%
Q9. J'ai trouvé les informations juridiques auprès : (Plusieurs réponses possibles)	De moi-même	51,3%
	De mon syndicat	84,2%
	D'autres personnes (collègues, juriste, avocat...)	51,3%
Q10. Depuis l'instauration du confinement, j'aurais aimé être d'avantage accompagné juridiquement par : (Plusieurs réponses possibles)	La Direction car elle n'a pas échangé	24,7%
	Les pouvoirs publics (Direccte...) car ils étaient peu accessibles	25,9%
	Les avocats et les juristes car je ne connais pas ou je n'ai pas les budgets	17,4%
	Les sites spécialisés car le vocabulaire juridique est trop difficile à comprendre	15,4%
	Les sites ou applications plus ludiques car je ne connaissais pas	14,9%
	Non	40,5%
Q11. En tant qu' élu du personnel, j'ai le sentiment de vivre une crise hors du commun	Oui, et je redoute fortement les conséquences sur l'économie, l'emploi et la société	76,3%
	Oui, mais je pense que rien ne changera	9,6%
	Oui, mais je pense qu'il va en résulter des évolutions positives	11,8%
	Non, cette crise va passer comme les autres	2,3%
Q12. Actuellement, je suis	En activité sur site	16,7%
	En télétravail	63,9%
	En chômage partiel (total ou partiel)	13,0%
	En arrêt maladie	3,3%
	En congés ou RTT	3,1%
Q13. Depuis l'instauration du confinement, j'estime avoir des difficultés pour remplir mes fonctions de représentant du personnel en raison de : (Plusieurs réponses possibles)	Outils inadaptés (matériel, réseau internet...)	17,6%
	Manque d'échanges avec les salariés	58,3%
	Manque d'échanges avec les autres représentants du personnel	24,8%
	Manque d'échanges avec la direction	28,4%
	Sensation de solitude	20,5%
	Rien de tout cela	25,7%
Q14. D'après moi, les pouvoirs publics étaient bien préparés pour faire face à cette crise	Oui, et ils ont pu prendre les bonnes décisions	0,8%
	Oui, mais ils ont néanmoins pris de mauvaises décisions	3,7%
	Non, mais ils ont bien réagi	24,9%
	Non, et ils ont mal réagi	52,1%
	C'est difficile de se prononcer	18,5%

Q15. D'après moi, les points forts de la stratégie les pouvoirs publics vis-à-vis de la population sont : (4 réponses maximum)	Système de santé (hôpitaux...)	38,7%
	Soutien aux personnes en situation précaire (personnes âgées, autistes, SDF...)	13,4%
	Distribution priorisée des masques et du gel hydro-alcoolique	11,5%
	Tests de dépistage	4,9%
	Dispositif de confinement	55,8%
	Dispositif de rapatriement des français bloqués à l'étranger	24,1%
	Soutien financier à l'économie et aux entreprises	55,4%
	Modification de la réglementation sociale des entreprises	15,4%
	Aucun	18,7%
Q16. D'après moi, les points forts de la stratégie les pouvoirs publics vis-à-vis des employeurs privés et publics sont : (4 réponses maximum)	Soutien à la trésorerie des entreprises (report d'impôts, report de charges, empru	65,8%
	Neutralisation des délais prescrits par la loi en matière administrative	18,6%
	Incitation à ma mise en place du télétravail	59,5%
	Mise en place de l'arrêt maladie pour garde d'enfants de moins de 16 ans	62,7%
	Mise en place de congés obligatoires, RTT et CET	10,0%
	Facilitation de l'activité partielle (chômage partiel)	58,2%
	Modification des durées du travail (60h par semaine, 12h par jour, travail de nuit.	5,7%
	Extension des prérogatives de la médecine du travail	8,9%
	Aucun	7,3%
Q17. Je considère que cette crise conduira à des modifications du Code du travail à long terme (temps de travail, travail de nuit, congés, consultation des instances représentatives du personnel...)	Oui, avec des impacts sociaux forts	71,8%
	Oui, avec des impacts sociaux faibles	12,1%
	Non	16,1%
Q18. Je suis opposé à ces éventuelles modifications du Code du travail	Oui	75,0%
	Non	25,0%
Q19. La direction a bien communiqué depuis le début de la crise auprès des salariés	Tout à fait d'accord	14,0%
	D'accord	47,3%
	Pas d'accord	24,0%
	Pas du tout d'accord	14,1%
	Non concerné	0,6%
Q20. La direction a bien communiqué depuis le début de la crise auprès des représentants du personnel	Tout à fait d'accord	13,2%
	D'accord	42,5%
	Pas d'accord	27,4%
	Pas du tout d'accord	15,3%
	Non concerné	1,7%
Q21. La direction a respecté les prérogatives des représentants du personnel	Tout à fait d'accord	10,7%
	D'accord	44,7%
	Pas d'accord	28,4%
	Pas du tout d'accord	12,9%
	Non concerné	3,3%
Q22. La direction a mis en place les bonnes mesures de protection sanitaire pour assurer la poursuite partielle ou totale de l'activité	Tout à fait d'accord	14,1%
	D'accord	51,2%
	Pas d'accord	22,2%
	Pas du tout d'accord	9,0%
	Non concerné	3,6%
Q23. Si mon entreprise a poursuivi son activité, totalement ou partiellement : Je considère que la direction a pris une bonne décision	Tout à fait d'accord	22,1%
	D'accord	55,4%
	Pas d'accord	11,1%
	Pas du tout d'accord	4,3%
	Non concerné	7,0%
Q24. Si mon entreprise a mis en place ou renforcé le télétravail : Je considère que la direction a pris une bonne décision	Tout à fait d'accord	47,1%
	D'accord	43,3%
	Pas d'accord	2,8%
	Pas du tout d'accord	0,9%
	Non concerné	5,9%
Q25. J'ai noté des insuffisances dans la gestion du télétravail : (Plusieurs réponses possibles)	Manque de préparation technique (matériel, réseau, connexion...)	46,6%
	Manque de poste de travail dédié	34,9%
	Non prise en compte des contraintes liées au confinement (vie privée, enfants...)	40,4%
	Surcharge de travail induite	32,0%
	Insuffisances ou pressions du management à distance	27,8%
	Non	20,9%
Q26. Si mon entreprise a proposé la prise de jours de congés payés, de RTT ou de CET : Je considère que la direction a pris une bonne décision	Tout à fait d'accord	5,2%
	D'accord	32,9%
	Pas d'accord	23,5%
	Pas du tout d'accord	19,9%
	Non concerné	18,5%

Q27. Si mon entreprise fait partie d'un secteur "nécessaire à la sécurité de la Nation et à la continuité de la vie économique et sociale", elle a eu recours aux mesures exceptionnelles sur le temps de travail: (Plusieurs réponses possibles)	Durée maximale quotidienne du travail portée de 10 à 12 heures	6,7%
	Durée maximale hebdomadaire du travail portée de 48 à 60 heures	5,0%
	Durée du repos quotidien réduit de 11 à 9 heures	2,6%
	Durée maximale du travail de nuit portée de 8 à 12 heures	2,4%
	Durée hebdomadaire du travail de nuit portée de 40 à 44 heures sur 12 semaines	1,7%
	Mise en place de dérogations au repos dominical	2,2%
	Je ne sais pas	18,6%
	Non	21,6%
Non concerné	49,6%	
Q28. Mon entreprise, en dehors de ces mesures exceptionnelles dérogatoires, a néanmoins procédé à : (Plusieurs réponses possibles)	Dépassements du temps de travail quotidien, hebdomadaire...	10,2%
	Travail de nuit	2,9%
	Prise de jours de congés imposée au-delà des 6 jours ouvrables exceptionnels	21,0%
	Non	70,2%
Q29. Si mon entreprise a eu recours à l'activité partielle (chômage partiel) : Je considère que la direction a pris une bonne décision	Tout à fait d'accord	10,6%
	D'accord	24,7%
	Pas d'accord	5,5%
	Pas du tout d'accord	3,8%
	Non concerné	55,4%
Q30. Si mon entreprise a eu recours à du chômage partiel, j'ai noté des abus : (Plusieurs réponses possibles)	Des employés qui travaillent quand même à la demande de l'entreprise	24,3%
	Des employés qui travaillent quand même à leur propre initiative	27,8%
	Des managers qui appellent quand même	30,1%
	Des dirigeants qui appellent quand même	11,4%
	Non	49,6%
Q31. Cette période de crise a permis de nouer de meilleures relations entre la direction et les représentants du personnel	Tout à fait d'accord	3,1%
	D'accord	30,4%
	Pas d'accord	48,4%
	Pas du tout d'accord	18,2%
Q32. La direction a fait preuve d'une grande compréhension face aux préoccupations exposées par les représentants du personnel, en particulier face aux situations individuelles de certains salariés	Tout à fait d'accord	8,5%
	D'accord	43,5%
	Pas d'accord	26,8%
	Pas du tout d'accord	13,7%
	Non concerné	7,5%
Non Trouvé	Avoir recours à des experts extérieurs pour valider les plans de prévention	4,8%
	Signaler un ou plusieurs Dangers Graves et Imminents (DGI)	12,5%
	Mettre en place une aide à distance pour des salariés en difficulté	18,6%
	Mettre en place une aide à distances pour traiter des conflits familiaux (médiation)	2,1%
	Rien de tout cela	69,2%
Q34. Depuis l'instauration du confinement, mon entreprise a licencié du personnel	Oui	3,6%
	Non	76,4%
	Je ne sais pas	20,0%
Q35. Depuis l'instauration du confinement, certains salariés ont exercé leur droit de retrait ?	Oui, une minorité de salariés	18,4%
	Oui, une majorité de salariés	0,8%
	Non	51,5%
	Je ne sais pas	29,3%
Q36. Ce droit de retrait a-t-il débouché sur des modifications organisationnelles ?	Oui, sans échange avec les élus du personnel	21,5%
	Oui, après échanges avec les élus du personnel	39,0%
	Non	39,5%
Q37. Mon entreprise a bénéficié ou bénéficiera très bientôt d'aides de l'Etat (report de charges, prêts garantis, recours au chômage partiel...)	Oui	32,4%
	Non	26,4%
	Je ne sais pas	41,3%
Q38. Dans ce contexte, je pense que l'entreprise : (Plusieurs réponses possibles)	Réduira cette année la rémunération des dirigeants	9,1%
	Réduira voire supprimera cette année les dividendes pour des raisons de solidarité	25,2%
	Réduira voire supprimera cette année les dividendes en raison des aides perçues	9,2%
	Ne procédera pas à des licenciements à court terme	29,8%
	Rien de tout cela	49,4%
Q39. Je pense qu'à court ou moyen terme, les conséquences de la crise pour mon entreprise seront : (Plusieurs réponses possibles)	Un avantage pour accroître l'activité	11,2%
	Un effet d'apprentissage pour renforcer le travail à distance	52,1%
	Un avantage pour rapatrier en France certaines activités	10,2%
	Un risque pour voir délocaliser des prestations de service à l'étranger	7,3%
	Un risque de devoir mettre en place des dispositifs contraignants pour maintenir l	37,2%
	Un risque de devoir mettre en place une réduction des effectifs	40,3%
	Un risque de disparition totale de l'activité	6,0%
	Rien de tout cela	15,4%

Q40. Après la période de confinement, je crains que les employés aient à subir une perte de revenus sur les mois et les années à venir	Oui de manière forte (plus de 10% en moyenne)	28,9%
	Oui de manière faible (moins de 10% en moyenne)	35,6%
	Non	35,4%
Q41. Après la période de confinement, je considère que les employés auront moins d'opportunités pour évoluer dans leur carrière (Plusieurs réponses possibles)	Oui, avec moins de possibilités de changer d'employeur	30,4%
	Oui, avec moins de possibilités de changer de métier	29,8%
	Oui, avec moins de possibilités de se former	25,0%
	Non	46,0%
Q42. Mon entreprise prépare dès à présent un plan de sortie du confinement	Oui	66,9%
	Non	12,4%
	Je ne sais pas	20,7%
Q43. Selon moi, les actions prioritaires à mettre en œuvre pour relancer mon entreprise ? (6 réponses maximum)	Communication	44,5%
	Recrutement	11,2%
	Accroissement des rythmes de travail	3,4%
	Nouvelle organisation du travail	58,5%
	Prise de température à l'entrée	30,1%
	Tests viraux à l'entrée	38,8%
	Renforcement des moyens de protection (nettoyage des postes, masques, gel...)	79,0%
	Pistage numérique	4,5%
	Accompagnement du management	39,0%
	Reconnaissance financière face aux efforts fournis pendant la période de confinement	50,1%
	Renforcement de la formation	18,4%
	Rapatriement d'activités externalisées	16,7%
	Réorganisation des congés sur 2020	27,3%
	Autre	2,8%
	Q45. Mon entreprise a déjà programmé les actions suivantes pour la reprise d'activité : (Plusieurs réponses possibles)	Communication
Recrutement		1,8%
Accroissement des rythmes de travail		9,5%
Nouvelle organisation du travail		35,2%
Prise de température à l'entrée		10,8%
Tests viraux à l'entrée		3,5%
Renforcement des moyens de protection (masques, gel...)		51,1%
Pistage numérique		1,4%
Accompagnement du management		19,6%
Reconnaissance financière face aux efforts fournis pendant la période de confinement		13,1%
Renforcement de la formation		4,8%
Rapatriement d'activités externalisées		1,6%
Réorganisation des congés sur 2020		33,6%
Autre	8,1%	
Q47. Cette crise va me conduire à revoir mes fonctions de représentant du personnel	Je souhaite poursuivre	79,8%
	Je souhaite arrêter	2,6%
	Je ne sais pas	17,6%
Q48. Cette crise va me conduire à changer de métier ou d'employeur	Oui, je le souhaite	3,6%
	Oui, je le pense	6,1%
	Non	73,6%
	Je ne sais pas	16,6%
Q49. Cette crise va m'inciter à revoir mes modes de vie personnels et professionnels (Plusieurs réponses possibles)	Travailler plus à la maison	39,9%
	Consacrer plus de temps à ma famille	38,5%
	Moins travailler	15,0%
	Me consacrer à plus de loisirs	20,3%
	Changer mes modes d'alimentation	20,6%
	Changer mes modes de consommation	40,7%
	A être plus attentif à ma santé	44,6%
	Faire plus attention à préserver l'environnement	40,1%
	Non	14,4%

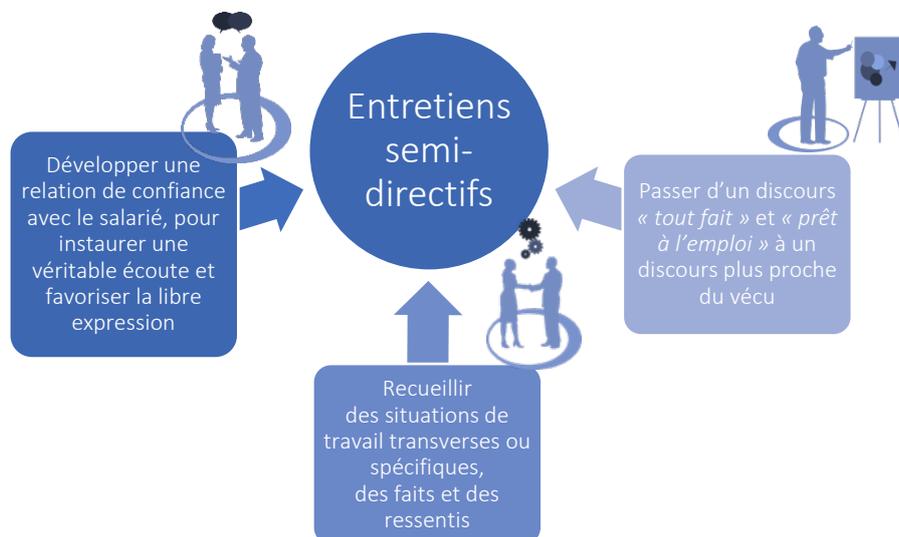
## Annexe 2 - Méthodologie des entretiens

Les entretiens sont semi-directifs, c'est-à-dire qu'ils ne suivent pas une liste de questions, néanmoins ils restent articulés sur le thème du travail (l'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne des questions abordées).

Les entretiens sont « compréhensifs » : ils visent à recueillir un point de vue, une réalité vécue.

Les consultants structurent l'entretien en préparant des axes d'interrogation élaborés après une première connaissance des problématiques et de l'analyse documentaire (activité réalisée, organisation/réorganisation, ressentis...). Progressivement, l'accumulation des entretiens amène le consultant à les « mettre en dialogue » et à formuler de nouveaux axes d'interrogation.

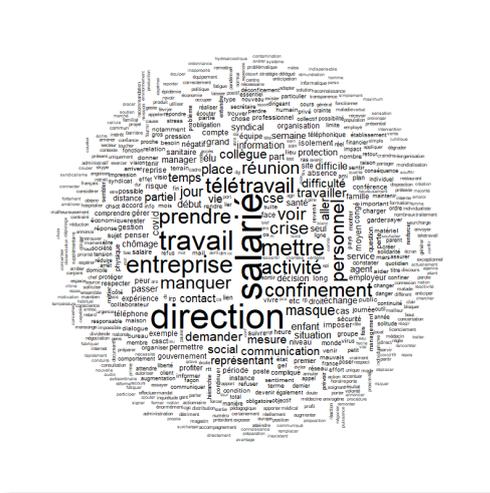
Il s'agit ainsi de conduire des entretiens assez libres mais bien focalisés sur le travail, qui s'articulent autour de trois principes :



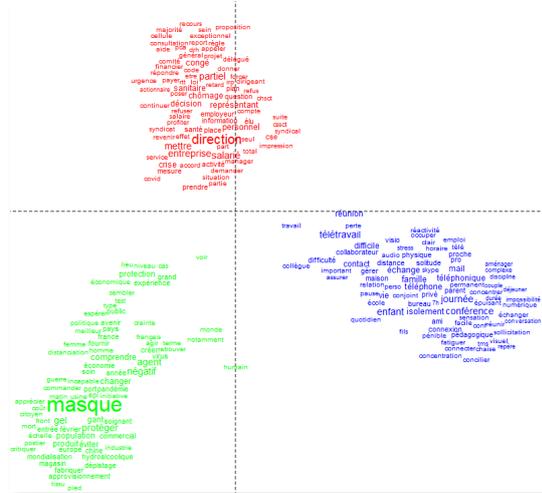


# Annexe 4- Analyse des verbatims défavorables

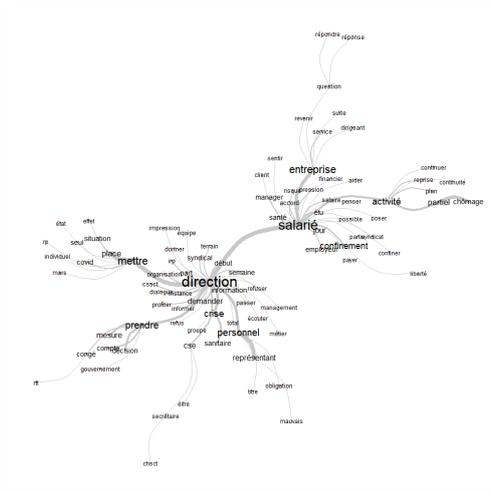
Nuage de mots



Classification



Décisions de la direction



Difficultés liées au travail à distance



Manque de protection

